



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu povinného ručení

Competitive Analysis on the Third-Party Liability Motor Insurance Market

Student:	Iva Procházková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jana Kyzeková

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Iva Procházková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza konkurence na trhu povinného ručení**  
**Competitive Analysis on the Third-Party Liability Motor Insurance Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska analýzy konkurence
  3. Charakteristika prostředí agenturní pojišťovací kanceláře
  4. Metodika výzkumu
  5. Analýza konkurence
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.  
KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Kyzecká**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

*Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh,  
vypracovala samostatně.*

*V Ostravě, dne 11. července 2012*

*Iva Procházková*

*Děkuji Ing. Janě Kyzekové, vedoucí bakalářské práce, za pomoc a odborné vedení při psaní mé práce.*

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska analýzy konkurence.....	6
2.1	Analýza konkurence.....	6
2.1.1	Identifikace konkurenční firmy.....	7
2.1.2	Určení cílů konkurence.....	7
2.1.3	Identifikace strategie konkurentů .....	8
2.2	Zdroje informací .....	9
2.3	Metoda Mystery shopping.....	12
2.4	Služby.....	13
2.4.1	Klasifikace služeb .....	13
2.4.2	Vlastnosti služeb .....	14
3	Charakteristika prostředí agenturní pojišťovací kanceláře .....	16
3.1	Charakteristika prostředí .....	16
3.1.1	Makroprostředí.....	16
3.1.2	Vnější mikroprostředí.....	22
3.2	Charakteristika společnosti Generali.....	24
3.2.1	Certifikace pojišťovny.....	25
3.2.2	Historie .....	25
3.3	Agenturní kancelář v Bruntále.....	25
4	Metodika výzkumu.....	28
4.1	Přípravná fáze výzkumu.....	28
4.1.1	Definování problému a stanovení cíle .....	28
4.1.2	Sběr informací .....	28
4.1.3	Plán marketingového výzkumu .....	30
4.2	Realizační fáze výzkumu .....	32
5	Analýza konkurence .....	33
5.1	Česká Pojišťovna.....	33
5.2	Kooperativa Pojišťovna.....	36
5.3	Česká podnikatelská Pojišťovna .....	38
5.4	Allianz Pojišťovna .....	40
5.5	Generali Pojišťovna.....	42
5.6	ČSOB Pojišťovna .....	45

5.7	Celkové hodnocení všech kanceláří.....	47
6	Návrhy a doporučení.....	49
7	Závěr.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
	SEZNAM ZKRATEK.....	56
	SEZNAM TABULEK.....	1

# 1 ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu konkurence na trhu Povinného ručení (Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla). K volbě mě vedlo povolání rodičů. Otec je od 1.4.2001 vedoucí agenturní kanceláře Generali Pojišťovny v Bruntále a matka zde působí jako jeho spolupracovník. Povinné ručení tvoří 48% celkového kmene všech pojistných smluv dané kanceláře. Je tedy zřejmé, že je rozhodující položkou v příjmech a tedy i v celkovém zisku kanceláře. Tento stav je důsledkem zákonné povinnosti každého majitele motorového vozidla sjednat dané pojištění. Bez něj nelze vozidlo provozovat a při nedodržení této povinnosti hrozí majiteli vozu pokuta. Kromě pokuty na sebe bere hříšník také riziko, že pokud někomu způsobí škodu (majetkovou či na zdraví), uhradí poškozenému veškeré náklady. Vzhledem k tomu, že povinné ručení stojí několik tisíc ročně, zatímco případná škoda může vyšplhat i k několika miliónům, se může ušetření na pojistném krutě nevyplatit.

Na trhu Povinného ručení existuje velká konkurence. Pro bruntálskou agenturní kancelář je nezbytně nutné mít přehled především o konkurenci v bezprostředním okolí (těžko si zákazník pojede sjednat toto pojištění třeba do Prahy). Proto jsem výzkum zaměřila pouze na obec Bruntál a ne na trh jako celek. Zájemce o povinné ručení může v dnešní době využít také internetové srovnávače. Ovšem ty mu zjisti pouze sazebníkovou cenu a nezohlední ostatní aspekty (viz kapitola 4.1.2). Z tohoto důvodu jsem internetové srovnávače nezařadila do průzkumu a průzkum bude probíhat pouze v kamenných pobočkách.

**Cílem** této práce proto bude charakterizovat bruntálskou agenturní kancelář Generali, stanovit její největší konkurenty v bezprostředním okolí, zhodnotit konkurenční pozici mezi nimi a navrhnout opatření pro zlepšení tržní pozice této kanceláře. Jelikož nechci srovnávat pouze cenu, ale celkovou kvalitu poskytované služby, zvolila jsem pro výzkum metodu mystery shopping. Díky osobní návštěvě na pobočce mohu dobře porovnat přístup pracovníků k zákazníkům a kvalitu a přesnost jimi poskytovaných informací.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE

Kapitola zahrnuje veškerá teoretická východiska, která je potřeba znát pro správné provedení analýzy konkurence metodou mystery shopping. Jelikož se v případě pojištění nejedná o hmotný produkt, ale o službu, je zde vysvětlena také problematika služeb.

### 2.1 Analýza konkurence

Konkurenční prostředí je z hlediska marketingu místo, kde se potřeba prostředí (jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení) střetává s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb. [2]

Konkurenční výhoda se stává stále důležitějším faktorem. Právě jejím prostřednictvím firma motivuje zákazníky ke koupi. Šanci uspět na trhu mají pouze ty firmy, které nabídnou zákazníkovi více pozitivních výhod než konkurence. [7]

Konkurenční prostředí nutí podniky neustále se zlepšovat. Chtějí-li obstát, musí se snažit o snižování nákladů (nikoliv však na úkor kvality), inovovat a zdokonalovat své produkty a pružně se přizpůsobovat novým trendům. Nutnou podmínkou přežití je také sledovat konkurenci.

Každá firma musí nejdříve zjistit všechny dostupné informace o konkurenci. To znamená mít přehled o konkurenčních produktech, cenách, distribučních kanálech a marketingové taktice. Na základě těchto informací může odhalit své konkurenční výhody a nevýhody. Teprve poté může plánovat svou konkurenční strategii. Volba té správné strategie je ovlivněna mnoha podmínkami, a proto neexistuje pouze jedna univerzální správná. Při její tvorbě je důležité vzít v úvahu především tržní podíl, životní cyklus produktů, charakter tržních segmentů atd.

Pro analýzu konkurence je důležitá také struktura odvětví z pohledu diferenciací produktu. Produkt je diferencován v případě, že zákazník vnímá produkty rozdílně. V opačném případě, kdy zákazník nevnímá odlišnost produktu jedné značky od produktu značky konkurenční, hovoříme o produktu nediferencovaném.

K analyzování konkurence firmy lze využít Porterovu analýzu (pět základních sil- konkurenti v odvětví, odběratelé, substituty, dodavatelé a nově vstupující firmy), SWOT analýzu (analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb), analýzu strategických skupin (ta umožňuje systematické sledování a analýzu chování konkurence), Gap analýzu (jejím cílem je identifikace nesrovnalostí mezi stanovenými cíli a dosaženými cíli v případech, kdy aktivity nejsou přizpůsobeny dosažení vytyčených cílů), či benchmarking (srovnávání s nejlepším). [3]

### 2.1.1 Identifikace konkurenční firmy

Podnik obvykle dokáže velmi dobře identifikovat své největší konkurenty. Jsou jimi konkurenti nabízející produkty ze stejné kategorie a za podobné ceny.

#### **Odvětvové vymezení konkurence**

Toto vymezení konkurence nezahrnuje pouze produkty ze stejné kategorie, ale z celého odvětví. Uvažuje tedy také o blízkých substitutech, které mohou při zvýšení ceny daného produktu tento produkt nahradit.

#### **Tržní vymezení konkurence**

Tržní vymezení neuvažuje pouze blízké substituty, ale zahrnuje všechny konkurenty, kteří dokážou u zákazníka uspokojit stejnou potřebu.

### 2.1.2 Určení cílů konkurence

Není vhodné, aby se marketéři zaměřovali jen na ziskové cíle konkurence. Konkurenti mají totiž cílů hned několik a každému přisuzují rozdílnou důležitost. Pro firmu je důležité znát vzájemnou důležitost, kterou konkurenti přikládají současným ziskům, růstu podílu na trhu, cash flow, špičkovým technologiím, špičkovým službám a jiným cílům. Teprve znalost těchto cílů prozradí, zda je konkurenční firma se svou současnou situací spokojena a jak bude reagovat na kroky konkurence. [5].

Může se přitom jednat o cíle ekonomické, cíle zaměřené na zákazníka, cíle zaměřené na zprostředkovatele nebo cíle zaměřené na konkurenci.

Mezi **ekonomické cíle** lze zařadit: odbyt či obrát, tržní podíl a příspěvek na úhradu či zisk. U těchto cílů lze provést srovnávací analýzu díky jejich měřitelnosti a kvantifikovatelnosti. Nevýhodou však je, že tento ukazatel je ovlivněn mnoha faktory,

kteře se mohou v řůzných obdobích lišit, a tím se může snížit vypovídací schopnost tohoto ukazatele.

Mezi **cíle zaměřené na zákazníka** řadíme: psychologické cíle, kognitivní cíle a konativní cíle.

**Tab. 2.1 Struktura cílů zaměřených na zákazníka**

	Získání zákazníka	Vztah se zákazníkem	Znovuzískání zákazníka
Psychologické cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem</li> <li>• Image</li> <li>• Preference</li> <li>• zážitek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokojenost</li> <li>• Image</li> <li>• Věrnost</li> <li>• kvalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšení kvality</li> <li>• Zlepšení image</li> <li>• Znovuzískání věrnosti</li> </ul>
Kognitivní cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Známost značky</li> <li>• Vzbuzení pozornosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Známost produktové inovace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvědomění zlepšení produktu</li> </ul>
Konativní cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušební nákup</li> <li>• Prvý nákup</li> <li>• Zájem o informace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opětovný nákup</li> <li>• Další využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opět nákup dle značky</li> <li>• Snížení negativních výsledků komunikace</li> </ul>

Zdroj: [8]

**Cíle zaměřené na zprostředkovatele** odbytu jsou obdobné jako v případě zákazníka, tzn. zvýšit informovanost, seznámit zprostředkovatele s programem a inovačními strategiemi firmy, vzbudit zájem o prodej produktů, přebírat různé činnosti obchodu jako prostředek jeho motivace. [8]

**Cíle zaměřené na konkurenci** jsou založeny na tvorbě a realizaci konkurenčních výhod vůči konkurenci. Jedná se o: ekonomické cíle (zajištění relativního tržního podílu a díky tomu udržení vůdčí role na trhu), cíle orientované na zákazníka (odlišení od konkurence a jejich produktů prostřednictvím vlastního image), cíle orientované na obchod (působení na převahu v sortimentu obchodu vzhledem ke konkurenci) a cíle orientované na výkony a sortiment (servis, kvalita, časová výhoda, hloubka a šíře programu). [8]

### 2.1.3 Identifikace strategie konkurentů

Podle toho, jakou strategii firmy zvolí, se řadí do různých strategických skupin. Jedna skupina sdružuje vždy firmy se stejnou nebo podobnou strategií. Největší

konkurence probíhá právě uprostřed této skupiny. Probíhá však soupeření také mezi různými strategickými skupinami.

Dle Ansoffovy matice existují čtyři základní typy strategií:

- *tržní penetrace* (firma se stávajícím produktem na stávajícím trhu)- firma se pokouší zvýšit spotřebu u svých stávajících zákazníků, převzít zákazníky konkurentů nebo přesvědčit dosavadní ne uživatele
- *rozvoj trhu* (firma se stávajícím produktem vytváří nový trh)- firma se snaží o získání nových uživatelů nebo o nové využití stávajícího produktu.
- *rozvoj produktu* (zavedení nového produktu na stávajícím trhu)- firma může sama provést inovaci nebo výrobek částečně okopírovat od konkurence.
- *diverzifikace* (nový produkt na novém trhu)- firma vytvoří nový produkt pro trh, na kterém ještě nepodnikala. Může se jednat buď o vertikální, nebo o horizontální diverzifikaci.

Firma musí sledovat všechny aspekty, aby dokázala strategickou skupinu v odvětví identifikovat. Musí znát kvalitu produktů, jejich vlastnosti a marketingový mix, služby zákazníkům, cenovou politiku, distribuční pokrytí, prodejní strategii a komunikační programy reklamy a prodeje všech svých konkurentů. Musí neustále sledovat výzkum a vývoj svých konkurentů, jejich výrobní, nákupní, finanční a jiné strategie. [5]

Zda konkurenční firma dokáže uskutečnit svou strategii a naplnit tak stanovené cíle je závislé na jejich silných a slabých stránkách. Ty lze zjistit analýzou hospodářských údajů předešlých let, či primárním marketingovým výzkumem. Znalost konkurenta nám umožní lépe předvídat jeho příští kroky a řádně se na ně připravit.

## 2.2 Zdroje informací

Pokud chce výzkumník zajistit určitá data, začíná nejdříve zkoumáním sekundárních informací. Teprve poté se přechází k výzkumu primárnímu. Sekundární výzkum je totiž podstatně levnější a někdy se během něj dají shromáždit všechna potřebná data a je možné se tak vyhnout nákladnému a časově náročnému primárnímu výzkumu.

## **Zdroje sekundárních dat**

Jsou to obvykle zdroje, které jsou snadno dostupné. Původně sloužily k jinému účelu. Dají se rozdělit na interní a externí. Interní sekundární data lze získat z vlastní evidence firmy. K těmto datům se obvykle dostanou jen pracovníci dané firmy (pro veřejnost jsou tato data nedostupná). Oproti tomu externí sekundární data se získávají mimo firmu a každý k nim má přístup.

Jednoznačně nejvýznamnějším a nejpoužívanějším externím zdrojem při získávání informací je v dnešní době internet. Vyhledávání a sběr informací jsou díky němu velmi rychlé a především, v porovnání s ostatními zdroji, také velmi levné. Externími údaji na internetu jsou veškerá data, která jsou zde publikována. Tato data jsou velice různorodá. Jelikož na internetu neexistuje žádný centrální registr, může zde každý uložit cokoli. Z toho vyplývá, že je někdy obtížné vyhledat potřebnou informaci, daná informace může být uvedena duplicitně nebo není přítomna vůbec. Obrovskou výhodou internetu jako zdroje externích sekundárních údajů je velké množství publikovaných informací a časová i místní neomezenost v přístupu k těmto informacím. [6]

Zdroje sekundárních údajů je možno dále rozdělit na profesionální a amatérské. Profesionální zdroje se snaží zajistit svou existenci předáváním důvěryhodných zpráv. Jsou jimi odborné publikace, noviny, rozhlas a televize, které ručí za pravdivost informací, které poskytují. Oproti tomu u amatérských zdrojů hrozí, že informace budou neobjektivní, jelikož nejsou omezeny legislativou. Avšak někdy mohou být zdrojem kvalitnějších informací než zdroje profesionální.

## **Zdroje primárních dat**

V případě, že výzkumníci nemají k dispozici spolehlivé, kompletní a přesné informace, musí přistoupit ke sběru primárních informací. Zdroje primárních informací se také dělí na interní a externí. K interním zdrojům patří kompetentní pracovníci podniku, tedy management. Manažeři bývají členy různých dozorčích rad, odborných sdružení a klubů, kde navazují neformální vztahy s ostatními členy. Dalším interním zdrojem je podnikový výzkum a vývoj. Zde si výzkumníci různých útvarů vzájemně předávají informace.

Hlavním zdrojem interních informací jsou marketingoví a obchodní pracovníci, především prodejci a techničtí poradci. Ti jsou denně v přímém styku s účastníky trhu a jsou proto nezastupitelným zdrojem aktuálních informací o zákaznících, dodavatelích i konkurenci. [1]

Dalšími zdroji interních primárních informací jsou konkurenti, spotřebitelé a dodavatelé.

K externím zdrojům interních informací patří experti a konzultanti, pracovníci hospodářských orgánů a pracovníci výzkumných a vědeckých organizací.

### **Informace o konkurenci**

Je nutné pravidelně provádět výzkum skutečných i potencionálních konkurentů a výsledky vhodně analyzovat. [4]

Dle Kotlera existují 4 způsoby, jak získat informace o konkurenci [5]:

- *z publikovaných materiálů a veřejných dokumentů*- sami konkurenti mohou o sobě zveřejnit informace prostřednictvím výročních zpráv, obchodních publikací, exponátů na veletrzích, tiskových zpráv, reklam a internetových stránek. Většina společností na své webové stránky umísťuje velké množství informací, poskytuje podrobnosti, které mají přilákat zákazníky, partnery, dodavatele nebo franšízy a současně jsou tyto informace kliknutím myši dostupné i konkurentům.
- *sledováním konkurence nebo analýzou produktů*- společnost nakoupí konkurenční produkty a provede jejich analýzu a poté je buď napodobí, nebo vylepší.
- *od lidí, kteří obchodují s konkurencí*- společnost může své klíčové zákazníky informovat např. o chystaných produktech, tento zákazník o tom může podat zprávu konkurenci.
- *od zaměstnanců*- např. během přijímacího pohovoru (pokud uchazeč dříve pracoval pro konkurenční firmu)- ten může být i fiktivní, na výstavách a konferencích (firma vyše svého technika, který v utajení vyzpovídá technika konkurenta) nebo telefonátem sekretářce či recepční (nejsou opatrní, neuvědomí si, že by mohli něco vyzradit).

## 2.3 Metoda Mystery shopping

Mystery Shopping je metoda marketingového výzkumu, která kombinuje metody dotazování a pozorování. V Česku se setkáme také s označením fiktivní nákup. Mystery Shopper vystupuje jako potenciální zákazník a předstírá, že má zájem buď o poskytnutí informace nebo koupí výrobku či služby. Má předem připravený scénář a často přichází s nějakým konkrétním požadavkem a sleduje, jak jsou pracovníci schopni jej vyřešit. Pozoruje, jak jsou pracovníci ochotní a schopní, zda jsou vhodně oblečení a zda je prostředí nákupu příjemné a uklizené.

V průběhu návštěvy nedává najevo, že se jedná o Mystery Shopping. Díky tomu je situace zcela přirozená a nedochází ke zkreslení informací. Zkoumaná osoba v daný okamžik neví, že je testována a tak nedochází ke zkreslení jejího jednání a chování. Po odchodu z prodejny/ pobočky vyplní na vhodném místě standardizovaný formulář, který zachycuje objektivní i subjektivní hodnocení. Hodnocení doplní o komentáře a vlastní dojmy z realizovaného kontaktu. [10]

Cílem je pomoci institucím, které mají ve vztahu k zákazníkům stanoveny určité zásady a normy, kontrolovat dodržování těchto norem a zásad. Následně je možno jak normy, tak jejich naplňování srovnávat s konkurencí a nalézt tak cesty k jejich zlepšování. [1]

Tato metoda je ideální pro zjištění cen konkurence, protože oficiální zdroje informací, jako jsou ceníky, většinou nezahrnují rabatové položky. Zákazníkovi je pak často na prodejně účtována úplně jiná cena, protože může obdržet např. slevu za věrnost či za množství nebo mu bude naopak účtována přírážka např. za nadstandardní služby.

Na tuto metodu výzkumu se vztahuje mezinárodně uznávaný kodex etiky ESOMAR. Je proto nutné nenarušit soukromí zkoumané osoby (zachovat anonymitu), dbát na ochranu osobních údajů a výsledky využít pouze k výzkumným účelům.

## 2.4 Služby

Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně. Jelikož je v zásadě nehmotná, jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může být také spojena s hmotným produktem. [5]

Pojišťovny spadají do podnikatelského sektoru. Služby v podnikatelském sektoru jsou vždy poskytovány za účelem zisku. Kromě podnikatelského sektoru poskytuje služby také stát a neziskové organizace, kterými jsou např. charitativní organizace, nadace, církve a občanská sdružení.

### 2.4.1 Klasifikace služeb

Existuje několik způsobů třídění služeb. Tím úplně nejznámějším je odvětvové třídění, které rozděluje služby na *terciální* (opravy a údržba, restaurace, hotely, kadeřnictví atd.), *kvarterní* (doprava, finance, obchod atd.) a *kvintérní* (rekreace, vzdělání atd.).

Dále můžeme služby rozlišit podle toho, zda jsou na trhu směnitelné za peníze, tedy *tržní služby*, nebo služby bez poplatků, tedy *netržní služby*. Mezi netržní řadíme především veřejné služby, které jsou dotované státem (např. bezpečnost, státní správa, justiční služby atd.).

Třetí klasifikace nám rozděluje služby na *spotřebitelské* a služby *určené pro organizace*. Spotřebitelské slouží přímo samotným občanům, kteří z nich netvoří další ekonomický užitek. U služeb pro organizace je tomu přesně naopak.

V nabídce zákazníkovi může převažovat buď hmotný, nebo nehmotný aspekt. Služby tedy lze klasifikovat i podle jejich postavení v celkové nabídce. Rozlišujeme tři typy postavení [9]:

- *Služby, které jsou zásadně nehmotné*
  - služby pro výrobu- bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice.
  - služby pro spotřebitele- muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábava, vzdělávání, cestovní ruch.
- *Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu*



- služby pro výrobu- pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design.
- služby pro spotřebitele- realitní kanceláře, překladatelské služby, fotografické služby, servisní služby.
- *Služby zpřístupňující hmotný produkt*
  - služby pro výrobu- velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, faktoring, smluvní výzkum a vývoj, elektronický obchod.
  - služby pro spotřebitele- maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charita, elektronický obchod.

## 2.4.2 Vlastnosti služeb

Vlastnosti služeb se od vlastností hmotných produktů liší především v pěti hlavních charakteristikách. Jsou jimi:

### **Nehmotnost**

Na rozdíl od hmotných výrobků nelze službu před zakoupením nijak vyzkoušet. Zákazník se jí nemůže dotknout či si ji prohlédnout, čímž podstupuje riziko, že služba nebude taková, jakou očekává. Prodávající se proto snaží různými způsoby tyto obavy u zákazníka odstranit. Je možné pořádat např. dny otevřených dveří, vyzkoušení služby zdarma nebo garantovat vrácení peněz. Zákazník má ve společnosti také větší důvěru, má-li vybudované určité jméno a může poskytnout reference spokojených zákazníků. Důležité jsou také reprezentativní prostory a kvalitní personál. Často pomůže zákazníkovi v rozhodnutí také certifikát nebo určité ocenění udělené této společnosti.

### **Neoddělitelnost**

Služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé či stroje. Pokud zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí. Protože je při produkci služby přítomen také zákazník, je specifickým rysem marketingu služeb interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. Na výslednou kvalitu tedy mají vliv oba. Protože je služba zároveň poskytována i spotřebovávána, čelí poskytovatelé problémům při momentálním navýšení poptávky. Službu nelze vyrobit do zásoby. Řešením může být, že se poskytovatel naučí obsloužit více zákazníků zároveň (např. pronajme větší prostory). Poskytovatel se také může naučit pracovat rychleji. Může zvýšit svou

efektivitu, pokud vyškolí zaměstnance v plnění úkolů a efektivnějším využití času. Servisní organizace může také vyškolit více poskytovatelů. [5]

### **Proměnlivost**

Jelikož většinu služeb poskytuje člověk, ne stroj, je téměř nemožné zajistit pokaždé totožný výsledek. Je proto velice důležité pečlivě si vybírat své pracovníky, řádně je zaškolit a poté pravidelně kontrolovat. Je vhodné zajistit určitou zpětnou vazbu od zákazníků např. v podobě knihy připomínek a stížností. Nezbytné je také pracovníky vhodně motivovat a přenést na ně určitou zodpovědnost. Vhodnou motivací může být např. podíl z prodeje (pracovník se sám bude snažit, aby byl zákazník spokojen, protože na tom bude záviset výše jeho odměny).

### **Pomíjivost**

Pomíjivost služeb znamená, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití. V případě, že je poptávka stálá, není pomíjivost problémem. Když však kolísá, působí to firmám jisté komplikace. Mohou však využít několik strategií, jak lépe vyrovnat nabídku s poptávkou. Na straně poptávky je to diferencovaná cenová politika- tedy účtování různých cen v různé době- která přesune část poptávky ze špičky na méně vytíženou dobu. Během špičky či sezóny je možné čekajícím zákazníkům nabídnout alternativní služby. Při práci s poptávkou pomáhají i systémy rezervací. Na straně nabídky mohou firmy přijímat zaměstnance na částečný úvazek, kteří pomohou s obsluhou v kritických obdobích. Některé nekomplikované úkoly lze přesunout na zákazníky. Firma může také naplánovat rozšíření. [5]

### **Nemožnost vlastnit službu**

Na rozdíl od hmotného zboží, kde zákazník za své peníze nabývá vlastnictví, u služby tomu tak není. Služba je časově omezena. Zákazník ji nemůže prodat nebo za něco vyměnit. Firma se musí pokusit otočit absenci vlastnictví ve svůj prospěch (vysvětlit zákazníkovi, že využitím služby ušetří za nákup určitého zboží)

### 3 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ AGENTURNÍ POJIŠŤOVACÍ KANCELÁŘE

V této kapitole se zabývám charakteristikou trhu s povinným ručením obecně, ale také charakteristikou samotné agenturní kanceláře.

#### 3.1 Charakteristika prostředí

Marketingové prostředí je vše, co firmu obklopuje. Toto prostředí je tvořeno z mnoha subjektů a objektů a vztahů mezi nimi. Ať už jako celek nebo pouze pomocí jednotlivých částí a procesů ovlivňuje prostředí schopnost firmy uspět u zákazníků. Marketingové prostředí není statické a neustále se v čase mění. Proměnlivost prostředí přináší změny také pro firmu. Důkladná znalost prostředí nám pomůže tyto změny předvídat, využít ve svůj prospěch, případně se jim lépe bránit.[6]

##### 3.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je prostředí, ve kterém se firma nachází. Z tohoto prostředí firmu ovlivňují různé faktory, které nemůže ovlivnit. Jedná se především o demografické prostředí, ekonomické prostředí, legislativní prostředí, přírodní prostředí, inovační prostředí a sociálně-kulturní prostředí.

##### Demografické prostředí

*„Předmětem studia demografie je demografická reprodukce = obnova lidských populací rozením a vymíráním. Změny počtu obyvatel a populační přírůstek jsou tedy základními tématy demografie. Početní stav obyvatelstva přímo ovlivňují: proces porodnosti (narození), úmrtnost (úmrtí) a prostorová mobilita (stěhování)“.*[11]

Dle Českého statistického úřadu měla ČR k 31. 12. 2011 10 504 tisíc obyvatel. Pro bruntálskou kancelář jsou ovšem rozhodující především údaje pro obec Bruntál, protože převážná většina zákazníků žije právě tady. Dle Českého statistického úřadu žilo v Bruntále ke konci roku 2011 16 992 osob. Pokračoval pokles stavu obyvatel, který je zaznamenáván zatím bez přerušení již od roku 2004. Stav obyvatel obce klesá díky migračnímu saldu. Z tohoto trendu snižování počtu obyvatel lze usoudit, že se bude snižovat také počet potenciálních zákazníků.

I když vlastnit auto a pojistit si ho může i občan bez řidičského oprávnění, našimi potenciálními zákazníky jsou většinou ti, co jej vlastní. V ČR jsou jimi dvě

třetiny dospělých ve věku 18–60 let. Tento poměr je však mezi ženami a muži odlišný. Řidičské oprávnění vlastní pouze polovina žen, zatímco u mužů jsou to tři čtvrtiny. Muži také začínají jezdit v průměru o rok dříve než ženy. Řidičské oprávnění čeští řidiči v průměru získávají v 21 letech, zatímco dnešní mladí to stíhají již ve věku dosažení plnoletosti. Za posledních 30 let se tak věková hranice získání řidičského průkazu snížila o 3 roky. Průměrný věk nákupu prvního auta je v Česku 24 let. Téměř polovina řidičů si pořídí první vůz mezi 19 a 25 lety věku. [12] Z uvedených statistik vyplývá, že je potřeba svou pozornost zaměřit především na muže a na mladé lidi.

## **Ekonomické prostředí**

Jelikož je Povinné ručení, jak již napovídá samotný název, ze zákona povinné, neovlivní příjmy obyvatelstva poptávku po povinném ručení přímo. Ovšem ekonomická situace ovlivní to, zda si lidé pořídí nové auto nebo zda budou své stávající i nadále využívat.

Dle Českého statistického úřadu činila ve 4. čtvrtletí roku 2011 průměrná hrubá měsíční nominální mzda 26 067 Kč. Oproti stejnému období roku 2010 došlo tedy k nárůstu o 502 Kč (2,0 %). Faktorem, který vývoj této mzdy ovlivňuje, je zvyšující se cenová úroveň (inflace) vyjádřená indexem spotřebitelských cen. Ten ve 4. čtvrtletí 2011 vzrostl na 102,4 % (nejvyšší inflace od roku 2008). Celková průměrná reálná mzda tak ve 4. čtvrtletí 2011 meziročně klesla o 0,4 %. Tato skutečnost se dá hodnotit jako negativní faktor. Příjmy obyvatel klesají a někteří si tak nebudou moci dovolit jak nákup, tak provoz auta.

Dalším faktorem, který ovlivní poptávku jak po automobilech, tak následně i po Povinném ručení, je výše nezaměstnanosti, jelikož nezaměstnanému člověku se značně sníží příjmy a jeho rozpočet je tedy omezený. Moravskoslezský kraj patří dlouhodobě ke krajům s nejvyšší mírou nezaměstnanosti. Průměrná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji činila za rok 2011 11,3%. Došlo tedy k určitému zlepšení oproti roku 2010, kdy průměrná míra nezaměstnanosti byla o 0,6% vyšší (činila 11,9%). Přesto se jedná v rámci celorepublikového srovnání o 2. nejhorší výsledek (po Ústeckém kraji). Navíc okres Bruntál patří dlouhodobě k regionům s nejvyšší nezaměstnaností. Za rok 2011 činil průměr 15,6% (3. nejvyšší v republice). V zimních měsících, kdy není nabídka sezónní práce, dosahuje dokonce

hodnot kolem 18% (k 29.2.2012 to bylo 17,8%). Je tedy zřejmé, že kancelář se nachází v poměrně chudém kraji a rozpočet obyvatel je zde značně limitován.

## Legislativní prostředí

Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla je upraveno Zákonem č. 168/199 Sb. Tento zákon definuje, kdo má povinnost toto pojištění sjednat, definuje pojmy (co je považováno za vozidlo, kdo je pojištěný, kdo poškozený), ukládá pojišťovnám povinnost vydat po sjednání pojištění zelenou kartu (mezinárodní doklad o pojištění) a dále povinnost zohlednit předcházející škodní průběh (bonus nebo malus). Vymezuje také výluky z pojištění a stanovuje pojišťovnám minimální limity plnění. Dále definuje, kdy pojištění zaniká a řeší také přestupky a pokuty, jaké je možné za ně udělit. Zákon řeší také Garanční fond, ze kterého jsou v zákonem stanovených případech plněny poškozeným škody.

*„Největším rizikem pro motoristy je, že s nepojištěným vozidlem způsobí dopravní nehodu. Pokud při ní nepojištěný viník způsobí poškozenému újmu na zdraví, mohou náklady na jeho léčbu a následnou zdravotní péči dosáhnout milionů korun. Tyto náklady zaplatí nepojištěný viník nehody.“ [13]*

Na celou problematiku povinného ručení dohlíží Česká kancelář pojistitelů (dále ČKP). Ta byla zřízena zákonem jako profesní organizace pojistitelů, kteří jsou na území ČR oprávněni provozovat pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. [14]

Podle § 24c zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, jsou vlastníci a provozovatelé vozidel, kteří nemají sjednáno pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (povinné ručení), počínaje 1. lednem 2009 povinni České kanceláři pojistitelů uhradit zákonný příspěvek do Garančního fondu za každý den, kdy není vozidlo pojištěno. ČKP vychází ze dvou zdrojů. Porovnává Centrální registr vozidel a Databázi pojištěných vozidel. Vozidla, která jsou registrovaná a zároveň nefigurují v uvedené databázi, budou vyhodnocena jako nepojištěná a vůči jejich majitelům bude uplatňován požadavek na zaplacení příspěvku do garančního fondu. Denní sazba příspěvku se pohybuje podle druhu vozidla od 20 do 300 Kč. Příspěvek narůstá každým dnem, kdy je vozidlo nepojištěno. Z garančního fondu jsou vypláceny zákonné kompenzace poškozeným, kteří utrpěli škodu v souvislosti s dopravní nehodou, kterou způsobilo nepojištěné vozidlo (bez účinného povinného

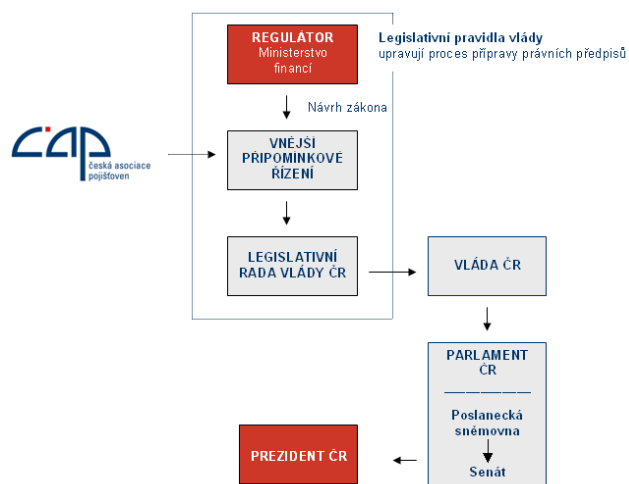
ručení). Zaplacením příspěvku se neřeší pokuta za nepojištěné vozidlo. Správní orgány mohou za provozování vozidla bez povinného ručení udělit pokutu v rozmezí od 5.000 Kč do 40.000 Kč. [15]

Aby byl člověk oprávněn sjednávat pojistné smlouvy, musí se nejdříve stát oficiálním pojišťovacím zprostředkovatelem. Je tedy nucen podat žádost u České národní banky. Způsob, náležitosti a přílohy žádosti o zápis do registru pojišťovacích zprostředkovatelů jsou stanoveny zákonem č. 38/2004 Sb. a vyhláškou č. 582/2004 Sb. Tento zákon mimo jiné obsahuje kategorizaci pojišťovacích zprostředkovatelů (stanoví jejich základní charakteristiku i předpoklady pro výkon jejich činnosti), zřizuje Registr pojišťovacích zprostředkovatelů a upravuje výkon dohledu nad činností pojišťovacích zprostředkovatelů. [16]

Pojistný trh je regulován následujícími právními předpisy:

- *Zákon č. 277/2009 Sb.*, o pojišťovnictví - účinnost od 1. 1. 2010
- *Zákon č. 37/2004 Sb.*, o pojistné smlouvě, aktualizované znění
- *Zákon č. 38/2004 Sb.*, o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí, aktualizované znění
- *Zákon č. 168/1999 Sb.*, o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, aktualizované znění
- *Vyhláška č. 434/2009 Sb.*, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovnictví – účinnost od 1. 1. 2010
- *Vyhláška č. 433/2009 Sb.*, o způsobu předkládání, formě a náležitostech výkazů pojišťovny a zajišťovny - účinnost od 1.1.2011
- *Vyhláška č. 582/2004 Sb.*, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů
- *Vyhláška č. 205/1999 Sb.*, kterou se provádí zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem a o změně některých souvisejících zákonů, aktualizované znění

**Obr. 3.1 Proces tvorby právních předpisů**



**Zdroj: [17]**

#### *Ministerstvo financí (regulátor)*

- zodpovídá za tvorbu primární legislativy (zákonů).

#### *Česká národní banka (orgán dohledu)*

- zodpovídá za sekundární legislativu, tj. za tvorbu prováděcích předpisů - vyhlášek. U těchto právních předpisů je legislativní proces zjednodušen. Návrh je rozeslán do vnějšího připomínkového řízení a po vyhodnocení připomínek ho projednávají pouze příslušné komise LRV ČR. Vyhlášku vydává ČNB.

#### *Česká asociace pojišťoven*

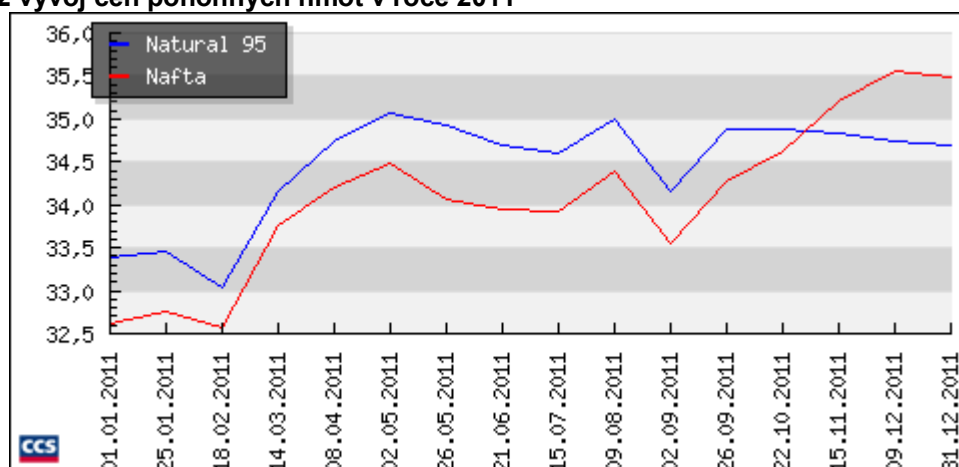
- zpracovává připomínky k právním předpisům týkajících se pojišťovnictví, pojištění nebo jiných zájmů pojišťoven a prosazuje nezbytné úpravy, české i evropské legislativy.

### **Přírodní prostředí**

Ceny pohonných hmot jsou rok od roku vyšší. Jelikož naše planeta nemá nevyčerpatelné zásoby ropy, dá se předpokládat, že tento trend bude i nadále pokračovat. Se vzrůstající cenou benzínu a nafty přibývá řidičů, kteří si již provoz automobilu nemůžou dovolit. Auto proto prodají nebo dočasně deponují registrační značku. Nadále jim proto již nevzniká povinnost mít uzavřené pojištění. Z tohoto

pohledu se dá předpokládat, že poptávka po Povinném ručení bude z dlouhodobého hlediska mírně klesat.

**Obr. 3.2 vývoj cen pohonných hmot v roce 2011**



Zdroj: [18]

## Technologické prostředí

Podle statistik České kanceláře pojistitelů (ČKP) se od konce roku 2010 do konce roku 2011 zvýšil v České republice počet pojištěných vozů o 126 049 vozidel. Nyní tedy po místních silnicích jezdí již více než 6,759 milionů automobilů, které jejich majitelé pojistili. Ovšem centrální registr vozidel uvádí, že celkový počet vozidel v Česku činí 7,359 milionů vozidel (stav k 31.12.2011). Je tedy zřejmé, že zhruba 600 tisíc vozidel jezdí bez pojištění. Jelikož v roce 2011 ČKP zintenzivnila vymáhání příspěvků nepojištěných vozidel do garančního fondu, dá se předpokládat, že počet nepojištěných vozidel se bude snižovat. Zvýší se tedy počet klientů, kteří budou mít zájem o pojištění. Češi loni zaregistrovali 173 283 nových automobilů a 131 707 ojetin. Ovšem je potřeba od těchto čísel odečíst automobily vyřazené z registru (vývozy a likvidace vozidel). Čistý přírůstek vozidel činil 136 784. Je zřejmé, že automobilů v Česku přibývá, proto i zájem o povinné ručení poroste. [19]

## Sociálně-kulturní prostředí

V dnešní době je auto již nepostradatelnou záležitostí. Stále přibývá lidí, kteří dojíždí za prací a bez auta se nedokážou obejít. Lidé mají stále méně času a je pro ně rychlejší, dojet pro nákup autem, než jít pěšky. Někteří mají vlastnictví auta spjata s představou určité prestiže a jeho vlastnictví vnímají jako nutnost, aby nezaostávali ve společnosti. Ze statistik vyplývá, že stále přibývá mladých řidičů. Z toho lze



usuzovat, že mít řidičské oprávnění a následně si pořídit auto je mezi mladými trendem. Dá se tedy předpokládat, že potřeba sjednat povinné ručení bude narůstat.

### 3.1.2 Vnější mikroprostředí

#### **Zákazníci**

Zákazníky, kteří si uzavírají Povinné ručení, mohou být jednotlivci, firmy nebo různé instituce. Co se týče jednotlivců, jsou to muži i ženy starší 18 let, kteří vůz buď přímo vlastní, nebo jsou jeho provozovatelem. Obvykle jsou to lidi ze střední nebo vyšší vrstvy, protože k tomu, aby si člověk mohl koupit auto a měl dostatek prostředků na jeho provoz, potřebuje určité příjmy. Ze statistik vyplývá, že nejvíce škod způsobí mladí řidiči do věku 30 let. Některé pojišťovny proto nemají o tento segment zájem a odrazují je vysokými sazbami. Dalšími zákazníky jsou všechny firmy, které mají ve stavu jak osobní, tak užitková auta a využívají je k podnikatelské činnosti. Nesmíme opomenout také instituce, jako jsou zdravotní instituce, vzdělávací instituce, církevní instituce, výzkumné instituce nebo státní organizace. Firmám a institucím jsou zpravidla nabízeny tzv. flotilové smlouvy, které zahrnují všechna vozidla v jejich vlastnictví a které jsou obvykle cenově přitažlivější.

#### **Konkurenti**

Aby podnik mohl na trhu obstát, musí mít přehled o svých konkurentech a neustále se snažit nabídnout zákazníkovi lepší služby než oni. Dle Portera firmu ovlivňuje pět následujících sil.

#### ***Konkurence uvnitř odvětví***

Na trhu povinného ručení existuje velká spousta pojišťoven, které toto pojištění nabízejí. Ve své práci se budu podrobně zabývat pouze šesti nejvýznamnějšími. Jednoznačně největší podíl pojištěných aut má ve svém pojistném kmeni Česká Pojišťovna. Může za to fakt, že Česká Pojišťovna měla až do konce roku 1999 na českém trhu na toto pojištění monopol. Dalšími pěti nejvýznamnějšími jsou Kooperativa, Česká podnikatelská pojišťovna, Allianz pojišťovna, Generali pojišťovna a ČSOB pojišťovna. Tržní podíl jednotlivých pojišťoven k 31.12.2011 uvádí následující tabulka (Tab. 3.1).

**Tab. 3.1 Podíl na trhu povinného ručení dle počtu vozidel v databázi ČKP k 31.12.2011**

Pojišťovna	Počet vozidel	Tržní podíl
Česká pojišťovna	1 785 959	26,42%
Kooperativa	1 458 976	21,59%
Česká podnikatelská P.	1 027 373	15,20%
Allianz pojišťovna	713 292	10,55%
Generali pojišťovna	556 873	8,24%
ČSOB Pojišťovna	430 633	6,37%
Uniqa Pojišťovna	262 559	3,88%
Triglav	165 505	2,45%
Slavia	126 986	1,88%
Wüstenrot	80 002	1,18%
Direct	69 263	1,02%
HVP	33 515	0,50%
AXA	41 097	0,61%
CHARTIS	7 095	0,10%
Dolnorakouská	0	0,00%
Celkem	6 759 128	100,00%

Zdroj: [20]

### ***Nově vstupující konkurenti***

K provozování pojišťovací nebo zajišťovací činnosti tuzemskou pojišťovnu opravňuje pouze povolení ministerstva. Minimální výše základního kapitálu tuzemské pojišťovny je pro provozování pojišťovací činnosti podle pojistných odvětví neživotních pojištění až do výše 200 mil. Kč. Zákon o pojišťovnictví řadí povinné ručení do odvětví uvedené pod číslem 10. Minimální základní kapitál (v případě, že by pojišťovna chtěla nabízet pouze toto pojištění) tedy činí 156 mil Kč. Tento základní kapitál je velkou vstupní bariérou do odvětví. Navíc v odvětví panuje již velká konkurence. Proto lze usuzovat, že hrozba nově vstupujících firem je velmi nízká.

### ***Konkurence substitutů***

Substitutem je jakýkoliv výrobek nebo služba, které dokážou zákazníkovi přinést stejný užitek nebo uspokojit totožnou potřebu. Jelikož je toto pojištění ze zákona povinné, neexistuje žádný substitut, který by jej mohl nahradit.

### **Konkurence dodavatelů**

Důležitým dodavatelem jsou pojišťovací zprostředkovatelé, se kterými má agenturní kancelář smluvní vztah. Pro kancelář jsou velmi důležití, protože za ně dostává jednak mezi-provizi a dále také pomáhají plnit kritéria pro udělení příspěvku na provoz. Mohou proto vyjednávat o provizích, které jim budou za pojistky propláceny. Dalším, velmi důležitým dodavatelem, jsou autoprodávci (autosalony a autobazary). Ti pojistí zákazníkově vůz ihned po koupi. Často však mají smluvní vztah s agenty více pojišťoven. Proto je velmi důležité je vhodně motivovat, aby nezvolili konkurenční pojišťovnu.

### **Konkurence zákazníků**

Velké firmy nebo organizace, které vlastní větší množství vozidel, jsou schopny vyjednat si lepší ceny.

### **Dodavatelé**

Nejdůležitějšími dodavateli agenturní kanceláře jsou její pojišťovací zprostředkovatelé. Pod kancelář spadá celkem 11 podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů, 2 výhradní pojišťovací agenti a 5 auto prodejců. Dalším dodavatelem je společnost ČEZ, která dodává elektrickou energii a společnost RWE, která dodává plyn na vytápění. Vybavení kanceláře, které je postupně obnovováno, bylo nakoupeno od různých maloobchodníků. Kancelářské potřeby se rovněž nenakupují nikde ve velkém, ale u několika maloobchodníků v centru Bruntálu.

## **3.2 Charakteristika společnosti Generali**

*„Generali Pojišťovna a.s. je komplexním pojišťovacím ústavem, který je schopen nabídnout svým klientům v oblasti životního i neživotního pojištění rozsáhlý servis a bezplatné poradenství při volbě optimálního pojistného krytí. Díky husté síti zastoupení je široký pojistný program Generali snadno dostupný na celém území České republiky. Cílem Generali je vytvářet hodnotu pro akcionáře a zároveň dosahovat nejvyšší možné spokojenosti svých klientů. Generali je nadnárodní společnost a je třetí největší pojišťovnou na světě.“ [21]*

### 3.2.1 Certifikace pojišťovny

*„Generali je jedinou pojišťovnou v ČR s certifikací ISO 9001:2008. Pojišťovna Generali jako první pojišťovna v České republice a jako první finanční instituce v oblasti pojišťovnictví a bankovníctví získala v roce 1999 Certifikát kvality podle mezinárodní normy ISO 9001:1994. Od roku 2002 je systém certifikován podle nové normy ISO 9001:2000 a od roku 2008 podle aktualizované ISO 9001:2008. Generali Pojišťovna a.s. tak naplnila požadavky, které zaručují funkční systém poskytující zákazníkům i dodavatelům jistotu, že sjednaná "pravidla hry" budou dodržena. Systém řízení kvality je každoročně ověřován nezávislým externím auditem mezinárodní společnosti ÖQS.“ [22]*

### 3.2.2 Historie

Pobočka Assicurazioni Generali byla v Praze založena již v roce 1832. V roce 1920 začalo zdejší působení pojišťovny Moldavia Generali a v roce 1939 se tato společnost sloučila s další pojišťovnou Sekuritas. Generali u nás úspěšně působila až do roku 1945, kdy došlo dekretem prezidenta republiky ke znárodnění soukromých pojišťoven. V roce 1993 se Generali vrátila zpět do České republiky jako jedna z nejsilnějších a nejspolehlivějších pojišťoven. Jako akciová společnost působí Generali od ledna 1995, kdy došlo ke změně právního statutu. Organizační složka mezinárodního pojišťovacího koncernu Erste Allgemeine Versicherungs-AG se transformovala do Generali Pojišťovna a.s. Významným milníkem v novodobé historii společnosti bylo převzetí pojišťovny Zürich k 1. lednu 2003, které znamenalo především posílení pozice v oblasti pojištění motorových vozidel i dalších odvětví neživotního pojištění. Další klíčovou událostí byl vstup pojišťovny Generali do mezinárodního pojišťovacího gigantu Generali PPF holding v roce 2008. [23]

### 3.3 Agenturní kancelář v Bruntále

Tato kancelář vznikla v dubnu 2001, jako jedna z prvních v republice. V dnešní době se řadí mezi pouhých osm kanceláří v ČR, které byly zařazeny do kategorie A (agenturní kancelář s nadstandardní podporou). Ačkoliv se pobočka nachází v poměrně chudém kraji, pravidelně je vyhodnocována, jako jedna z nejlepších a získává mnohá ocenění v nejrůznějších celorepublikových soutěžích (např. viz přílohy 1-5).

Úkolem agenturní kanceláře je nejen získávání nových klientů a zvýšení povědomí o pojišťovně, ale také poskytování kvalitních služeb a poradenství již stávajícím klientům. Kromě sjednání pojištění je zde možno provádět změny ve smlouvách, řešit škodní události, podávat výpovědi nebo se poradit.

### **Vztahy mezi pojišťovnou Generali a vedoucím agenturní kanceláře**

Vedoucí agenturní kanceláře je u ČNB registrován jako výhradní pojišťovací zprostředkovatel pojišťovny Generali (nemůže spolupracovat s dalšími pojišťovnami). Ta mu na základě Dodatku ke smlouvě o obchodním zastoupení umožňuje činnosti, které ostatním pojišťovacím zprostředkovatelům umožněny nejsou. Jedná se především o provozování agenturní kanceláře, organizování a vedení vlastní sítě zprostředkovatelů pojištění a v neposlední řadě také o specifickou formu podpory.

### **Vztahy mezi vedoucím agenturní kanceláře a jeho spolupracovníky**

Spolupracovníci agenturních kanceláří mohou být zaregistrováni v registru České národní banky ve dvou postaveních. V případě, že se jedná o rodinného příslušníka, bude zaregistrován jako Výhradní pojišťovací agent Generali Pojišťovny (VPA). Všichni ostatní budou zaregistrováni jako Podřízení pojišťovací zprostředkovatelé.

Kromě rodinných příslušníků zaregistrovaných u ČNB jako VPA, kteří mají smluvní vztah přímo s pojišťovnou, jsou spolupracovníci vedoucího agenturní kanceláře ve smluvním vztahu k vedoucímu agenturní kanceláře. Tento vztah upravuje Smlouva o obchodním zastoupení.

Vedoucí agenturní kanceláře má za své spolupracovníky zodpovědnost. Musí zajistit jejich odbornou přípravu a také to, aby byli způsobilí nabízet potenciálním klientům pojištění. Dále pak zodpovídá za jimi zprostředkované návrhy pojištění a veškerou dokumentaci.

### **Podmínky pro otevření agenturní kanceláře**

Agenturní kancelář si nemůže zřídit každý spolupracovník pojišťovny. Je k tomu potřeba splnit určité podmínky. Pojišťovací zprostředkovatel nejdříve musí dosáhnout nejméně 4. stupně Kroků kariéry a dále splnit všechny podmínky pro otevření agenturní kanceláře. Musí si zajistit reprezentativní prostory na frekventovaném a přístupném místě, které se nachází v přízemí budovy se samostatným vstupem. Dále

musí vedoucí zajistit, aby byla kancelář otevřena každý pracovní den, celkem minimálně 30 hodin týdně.

## 4 METODIKA VÝZKUMU

Tato kapitola popisuje, jak budu postupovat během marketingového výzkumu. Ten je tvořen dvěma fázemi- přípravnou fází a realizační fází.

### 4.1 Přípravná fáze výzkumu

V této fázi je zapotřebí správně nadefinovat problém a cíl. Dále se zde provádí sběr informací a tvoří se plán výzkumného projektu.

#### 4.1.1 Definování problému a stanovení cíle

Na trhu povinného ručení panuje obrovská konkurence. Objem prodeje v bruntálské kanceláři mírně klesá a bylo zde zaznamenáno častější vypovídání stávajících smluv ze strany klientů, než v předchozích letech. Provedu proto analýzu konkurence pojišťoven nabízejících povinné ručení v Bruntále. Cenovou strategii pojišťovny kancelář ovlivnit nemůže. Jedinou možností, jak si získat konkurenční výhodu, je tedy pokusit se poskytnout co nejlepší servis a co nejkvalitnější služby. Proto jsem zvolila metodu mystery shopping, která je schopna odhalit úroveň poskytovaných služeb.

**Cílem** mé práce je identifikovat největší konkurenty, zjistit ceny a úroveň poskytovaných služeb konkurenčních poboček působících v Bruntále metodou mystery shopping, výsledky porovnat dle stanovených kritérií a především navrhnout opatření pro zlepšení tržní pozice agenturní kanceláře v Bruntále.

#### 4.1.2 Sběr informací

K práci budou použita především data získaná primárním výzkumem pomocí metody mystery shopping. Předmětem výzkumu jsou kamenné pobočky šesti největších pojišťoven se zastoupením v Bruntále, jelikož předpokládám, že klient nebude chtít ztrácet čas cestou do jiného města ani platit náklady za tuto cestu. Těmito pojišťovnami jsou: Generali Pojišťovna, Kooperativa, Allianz, Česká Pojišťovna, ČSOB a Česká podnikatelská Pojišťovna.

**Tab. 4.1 Přehled poboček**

Pobočka	Adresa
Generali Pojišťovna	Kostelní 44, Bruntál
Kooperativa	Náměstí Míru 3, Bruntál
Allianz	Revoluční 20, Bruntál
Česká Pojišťovna	Šmilovského 663, Bruntál
ČSOB	Zámecké náměstí 5, Bruntál
Česká podnikatelská Pojišťovna	Zámecké náměstí 8, Bruntál

**Zdroj: Vlastní**

V dnešní době jsou populární internetové srovnávače povinného ručení. Ty mají ovšem několik nedostatků, díky nimž jsem je do výzkumu nemohla zahrnout. Jde především o způsob tvorby ceny. Klient do srovnávače zadává jen základní obecná data, která využívají všechny pojišťovny (např. rodné číslo, bydliště, objem vozidla, hmotnost vozidla atd.). Ovšem kamenné pobočky (kromě toho, že mohou poskytnout obchodní slevu) mohou zohlednit i další údaje, jako je hodnota propojištěnosti klienta, která má vliv na koncovou cenu pojištění.

Další nevýhodou je, že srovnávač kromě ceny pojištění uvádí pouze limit plnění (pojistná částka), případně spoluúčast na škodě (hodnota, kterou se pojištěný podílí na pojistné události). Detailní podmínky rozsahu plnění se klient může dozvědět až při vyhledání všeobecných pojistných podmínek konkrétní pojišťovny. Často se tedy stane, že klient netuší, že nižší cenu získává jen díky:

- zapůjčenému bonusu- klient se zavazuje, že za určité období nebude škodovat a v případě pojistné události musí tuto slevu na pojistném doplatit se zpětnou platností od počátku smlouvy
- otevřené flotilové smlouvě- makléřská společnost má pro všechny klienty otevřenu jednu rámcovou smlouvu, ovšem klient při vystoupení z této rámcové smlouvy nedostává potvrzení o bezeškodním průběhu, protože v databázi ČKP se bonusy evidují pod pojistníkem, tedy pod makléřskou společností.

Většina klientů využívá internetový srovnávač jen pro první orientaci, mezi kterými pojišťovnami se rozhodovat. Následně pak navštíví kamennou pobočku, kde



si pojištění sjednají. Výhodou je, že ihned obdrží zelenou kartu a také jejich podpisem vstupuje pojištění ihned v platnost. V případě sjednání přes internet se pojištění stává platným až ve chvíli přiřazení první platby. Pokud tedy zákazník nechce nebo nemůže čekat několik dní a potřebuje být pojištěn ihned, raději vždy zvolí kamennou pobočku.

Ze statistiky pojišťovny Generali vyplývá, že z celkového počtu kusů smluv (individuálních, ne flotilových) povinného ručení sjednaných v ČR, je prostřednictvím internetu sjednáno pouze 0,86%.

#### 4.1.3 Plán marketingového výzkumu

Všech šest kamenných poboček pojišťoven jsem navštívila osobně během jednoho týdne, jako fiktivní klient. Původně jsem zamýšlela vystupovat v roli vlastníka vozu, který chce pojistku sjednat pro sebe. Jelikož jsem ale neměla dosud sjednané Povinné ručení a nemohla bych tak ověřit, zda mi v pojišťovně nabídnou převedení bezeškodního průběhu na základě zadání rodného čísla do databáze ČKP, byla jsem nucena scénář trochu pozměnit. Požádala jsem proto 27 letého muže, který vlastní vůz Mazda 6 o objemu 1.999 cm<sup>3</sup>, zda mohu použít jeho osobní údaje, především rodné číslo, k provedení výzkumu. Měla jsem zájem o nabídku Pojištění odpovědnosti způsobeného provozem vozidla (povinné ručení) s doplňkovým připojištěním skel (s limitem plnění 5.000kč) a možností platby 4x ročně. Ovšem na začátku jednání jsem pracovníkům sdělila, že sjednat pojištění chce můj přítel a já mu pouze zjišťuji, jakou cenu pojišťovny nabízejí. Pobočky jsem navštívila vždy přibližně ve stejnou dobu. V některých hodinách bývá návštěvnost poboček vyšší, pracovníci jsou touto dobou více zaneprázdnění a nemohou se klientovi věnovat tak, jak by chtěli. Proto jsem nemohla některou kancelář zvýhodnit tím, že bych přišla v době klidu a jinou znevýhodnit tím, že bych ji navštívila v době absolutní špičky. Z důvodu objektivity jsem vždy dodržovala stejný, předem připravený scénář, který mi umožnil porovnat stanovená kritéria. Tento scénář popisuje ideální stav (to, co je pro klienta nejvýhodnější) a já budu zkoumat, jak se jednotlivé kanceláře od tohoto ideálu liší. Kritéria jsem rozdělila do 8 základních oblastí, kterým jsem přidělila váhu dle vlastního uvážení na základě znalosti problematiky. Pro přesné zjištění této váhy by bylo potřeba nejdříve provést dotazníkové šetření. To by ovšem svým rozsahem překračovalo bakalářskou práci. Kritéria popisuje následující tabulka:

**Tab. 4.2 Přehled kritérií**

Ideální stav	
<b>Exteriér- váha 5%</b>	
Kancelář lze snadno nalézt	
Kancelář je vhodně označena	
U vchodu se nachází cedule s otevírací dobou	
V blízkosti kanceláře se nachází parkovací prostor	
Budova, ve které se kancelář nachází, působí reprezentativně	
Prostor před vstupem je uklizený a udržovaný	
Do kanceláře vede bezbariérový vstup	
<b>Interiér- váha 10%</b>	
Je zde dostatek sedadel	
Je zde dostatek místa pro čekající klienty	
Je zde dostatek soukromí pro jednání	
Interiér je vybaven reklamními předměty a prospekty	
Nábytek a vybavení působí reprezentativně	
Interiér je čistý a uklizený	
Je zde příjemná teplota	
<b>První dojem- váha 5%</b>	
Pracovník pozdraví	
Klient přichází ihned na řadu a nemusí čekat	
Pracovník se zeptá na přání, s čím by mohl pomoci	
Pracovník vyvolá dojem, že klienta rád vidí	
Pracovník má jmenovku nebo je jeho místo označeno tabulkou se jménem	
Pracovník má vhodný, formální oděv	
<b>Jednání- váha 15%</b>	
Pracovník udržuje přirozený oční kontakt	
Rozhovor probíhá formou dialogu	
Rozhovor probíhá plynule, bez přerušování	
Rozhovor není narušován negativními jevy (pracovník žvýká, svačí, kouří)	
Pracovník se nevyjadřuje negativně o konkurenci	
<b>Zjištění potřeb- váha 20%</b>	
Pracovník si ověří, co klient potřebuje vyřešit	
Pracovník zjišťuje všechna potřebná data pro vytvoření nabídky	
Pracovník sám od sebe zjišťuje klientův bezeškodní průběh	
Pracovník si bezeškodní průběh ověřuje v databázi ČKP	
Pracovník se dotazuje na další připojištění	
<b>Vyřešení požadavku- váha 20%</b>	
Pracovník vyhotoví nabídku přesně podle požadovaných kritérií	
Pracovník bez vyzvání předá tiskový výstup	
Pracovník vše srozumitelně vysvětlí	
Pracovník dá prostor pro případné dotazy	
<b>Cena- váha 20%</b>	
Nižší cena než nabízí konkurenční pojišťovny	
<b>Závěr- váha 5%</b>	
Pracovník zrekapituluje výsledek jednání	
Pracovník se snaží domluvit další kontakt (osobní, telefonický...)	
Pracovník předá svůj kontakt (vizitku)	
Pracovník se rozloučí	

**Zdroj: Vlastní**

## Časový harmonogram výzkumu

Tab. 4.3 Časový harmonogram činností

Činnost/měsíc	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	01/2012	02/2012
Definice problému a cíle výzkumu						
Plán výzkumu						
Zpracování analýzy mystery shopping						
Sběr údajů metodou mystery shopping						
Zpracování a analýza výsledků						
Interpretace návrhů a doporučení						

Zdroj: Vlastní

## 4.2 Realizační fáze výzkumu

Úkolem této fáze je sběr všech potřebných dat a jejich následné zpracování.

Pobočky jsem navštívila ve dnech 26. až 31. října 2011 vždy mezi 11:00 a 15:00 hodinou. Záměrně jsem nekladla otázky, protože jsem potřebovala zjistit, zda pracovník umí sám získat od klienta potřebné informace pro zpracování nabídky a zda dokáže zákazníkovi sdělit vše, co potřebuje. Otázky jsem začala pokládat teprve tehdy, když pracovník neprojevil žádnou iniciativu. Po návštěvě každé kanceláře jsem si dělala poznámky do bloku. Po návštěvě všech kanceláří jsem přiměřeně k ostatním bodově ohodnotila všechna kritéria a zanesla je do předem připravené tabulky zpracované v programu Microsoft Excel.

Dále jsem provedla výpočet hodnoty jednotlivých oblastí kritérií podle vzorce:

$$\text{Hodnota oblasti } n (\%) = \text{procentuální hodnocení oblasti } n * \text{váha oblasti } n$$

Poté jsem sečetla hodnoty jednotlivých oblastí a zjistila celkové hodnocení jednotlivých kanceláří:

$$\text{Celkové hodnocení} = \text{hodnota oblasti}_1 + \text{hodnota oblasti}_2 \dots + \text{hodnota oblasti}_8$$

## 5 ANALÝZA KONKURENCE

Tato kapitola popisuje úroveň zkoumaných parametrů zjištěnou fiktivním klientem, který navštívil všechny hodnocené pobočky.

### 5.1 Česká Pojišťovna

#### O společnosti

Česká pojišťovna je nejstarším pojišťovacím ústavem v českých zemích a právní nástupkyní První české vzájemné pojišťovny, založené v roce 1827. Je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v r. 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. [24]

**Adresa:** Šmilovského 663, Bruntál

**Datum a čas návštěvy:** 26.10.2011, 14:30 hod

27.10.2011, 13:05 hod

#### Hodnocení:

Tab. 5.1 Hodnocení České Pojišťovny

	Body	Hodnocení	Váha	Hodnota
Exteriér (max. 7 bodů)	6	86%	5%	4,3%
Interiér (max. 7 bodů)	5	71%	10%	7,1%
První dojem (max. 6 bodů)	4	67%	5%	3,35%
Jednání (max. 5 bodů)	3	60%	15%	9%
Zjištění potřeb (max. 5 bodů)	2	40%	20%	8%
Vyřešení požadavku (max. 4 body)	2	50%	20%	10%
Cena (max. 100%)		33%	20%	6,6%
Závěr (max. 4 body)	3	75%	5%	3,75%

Zdroj: Vlastní

**Celkové hodnocení kanceláře: 52,1%**

## **Exteriér**

Budova se nachází na frekventovaném místě vedle kulturního domu a obchodního domu Billa. Je zde velký počet parkovacích míst, což je výhodou. Budova je v dobrém stavu po kompletní rekonstrukci. Označení kanceláře je velmi dobré, viditelné již z hlavní cesty. Je zde samostatný vchod, a jelikož se kancelář nachází hned v přízemí, také bezbariérový přístup. Jediným nedostatkem je, že podlaha před vchodem byla velmi kluzká, až nebezpečná.

## **Interiér**

Interiér byl zařízen velmi moderně, byl uklizen a byla zde příjemná teplota. Výhrady mám ovšem k dispozičnímu řešení. Prostor pro čekající klienty nebyl nijak oddělen od přepážek. Čekající zde seděli na židlích otočených přímo k přepážkám a sledovali, jak probíhá jednání. Klient tudíž neměl žádné soukromí, což je nepříjemné. Navíc židlí zde bylo pouze 6, takže ostatní se nemohli posadit. Přitom čekací doba zde byla velmi dlouhá. Toto dispoziční řešení by se dalo prominout na pobočce, kde není příliš velký provoz. To se ovšem o této říci nedá.

## **První dojem**

Pracovnice, která mě obsluhovala, měla na sobě košili a společenské kalhoty. Celkově působila upraveně. Pobočku této pojišťovny jsem poprvé navštívila 26.10.2011 ve 14:30 hodin. Přesto, že zde kromě obsluhovaných čekalo 8 klientů, otevřeny byly 2 ze 3 přepážek. Na 3. přepážce pracovnice klienty nepřijímala a dělala si svou práci. Po 20 minutách, kdy jsem nejen nepřišla na řadu, ale lidí přede mnou ani nebylo, jsem se rozhodla dále nečekat a pobočku navštívit následující den. Druhý den byla situace lepší. Čekala jsem asi 10 min, než přijdu na řadu, což považuji za akceptovatelné.

## **Jednání**

Jednání bylo několikrát přerušeno. Poprvé to bylo klientkou, která si přišla podepsat nějaké dokumenty. Pracovnice mi bez jakékoliv omluvy přestala věnovat pozornost a klientce se začala plně věnovat, což nepůsobí moc profesionálně. Navíc na stole, tyto dokumenty rozložila a nevadilo jí, že z nich mohu vyčíst citlivé údaje. Další vyrušení bylo mobilním telefonem. Pracovnice jej zvedla a telefonát si vyřídila. Opět bez omluvy. Třetí vyrušení, které je ovšem akceptovatelné, nastalo, když se

postarší pán přišel zeptat na formulář na oznámení škody. Pracovnice jej odkázala na bezplatnou linku pojišťovny.

### ***Zjištění potřeb***

Hned po příchodu se mě pracovnice zeptala, s čím mi může pomoci, což je v pořádku. Po mém sdělení, že mám zájem o vyhotovení nabídky POV pro svého přítele, se zeptala, zda je někdo z jeho rodiny pojištěn u České Pojišťovny (pravděpodobně kvůli případným slevám). Ovšem zapomněla položit mnohem důležitější dotaz a to zda měl již přítel v minulosti sjednáno Povinné ručení a tedy zda bude mít nárok na zahrnutí bonusu. Musela jsem tedy položit dotaz, zda nějak pomůže to, že přítel již v minulosti pojištěn byl. Pracovnice se mě pouze zeptala, kolik měsíců, ale rozhodnou dobu neprověřila v ČKP. Dále se nezeptala, zda má do nabídky zahrnout také některé připojištění a já se musela na připojištění skel sama dotazovat, což je podle mě závažné pochybení.

### ***Vyřešení požadavku***

O tiskový výstup jsem musela požádat, jelikož pracovnice mi chtěla ceny ukazovat na monitoru počítače, který na mě natočila. Přesto, že jsem pracovníci sdělila, že přítel auto již 3 roky provozuje, vytištěná nabídka obsahovala pouze cenu bez bezeškodního průběhu. Po mém upozornění pracovnice cenu po zahrnutí bezeškodního průběhu dopsala na nabídku rukou. Také připojištění skel není v tištěné nabídce zahrnuto, což je závažné provinění. Musela jsem si tedy připočíst cenu tohoto připojištění sama. Přitom nabídka má sloužit k přehledné rekapitulaci.

### ***Cena***

Cena byla v porovnání s ostatními pojišťovnami druhá nejvyšší. Byl to průměr mezi všemi nabídkami. Čtvrtletní splátka zde vyšla na 1.986 Kč.

### ***Závěr***

Pracovnice se přeptala, zda všemu v nabídce rozumím a dokonce přiložila bez vyzvání k nabídce vizitku. Zde nemám žádné výhrady.

## 5.2 Kooperativa Pojišťovna

*„Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu. Byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR je 22 %. Je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké korporace. Kooperativa je součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG).“ [25]*

**Adresa:** Náměstí Míru 68/3, Bruntál

**Datum a čas návštěvy:** 26. 10. 2011, 11:20 hod

### Hodnocení:

**Tab. 5.2** Hodnocení pojišťovny Kooperativa

	Body	Hodnocení	Váha	Hodnota
Exteriér (max. 7 bodů)	6	86%	5%	4,3%
Interiér (max. 7 bodů)	7	100%	10%	10%
První dojem (max. 6 bodů)	5	83%	5%	4,15%
Jednání (max. 5 bodů)	5	100%	15%	15%
Zjištění potřeb (max. 5 bodů)	5	100%	20%	20%
Vyřešení požadavku (max. 4 body)	3	75%	20%	15%
Cena (max. 100%)		47%	20%	9,4%
Závěr (max. 4 body)	4	100%	5%	5%

**Zdroj:** Vlastní

**Celkové hodnocení kanceláře: 82,85%**

### ***Exteriér***

Pobočka se nachází v krásně zrekonstruované historické budově přímo na náměstí. Pozice je tedy velice výhodná. Pár metrů od pobočky se nachází velké parkoviště. Označení je také v pořádku- velké logo je čitelné přes celé náměstí. Horší je to s bezbariérovým přístupem. I když se kancelář nachází v přízemí, vedou do ní 3 schody.

## **Interiér**

Kancelář je moderně zařízena a působí velmi útulně. Přesto, že zde není samostatná čekárna, je zde dostatek místa k sezení pro čekající klienty. Návštěvnost této kanceláře je oproti kanceláři České Pojišťovny minimální, proto tento prostor stačí k zaručení soukromí.

## **První dojem**

Na pobočce se pohybovaly 3 pracovnice. Všechny byly velmi elegantně oblečeny a pečlivě upraveny. Působily velmi příjemně. Ihned po příchodu mi byla věnována plná pozornost. Pracovnice byla velmi milá a usměvavá. Měla jsem pocit, že je potěšena mou návštěvou. Tento přístup se mi velmi zamlouval.

## **Jednání**

Přesto, že mě obsluhovala pracovnice, která se právě zaučovala, nebylo jednání touto skutečností nijak narušováno nebo prodlužováno. Kolegyně jí se vším pomáhala a snažila se tak zajistit, aby průběh nebyl pro zákazníka nepříjemný. Nemám proto co vytknout.

## **Zjištění potřeb**

Pracovnice se nezapomněla zajímat o bezeškodní průběh. Ihned prověřovala rodné číslo v registru ČKP, aby zjistila aktuální bonus. Bez vyzvání také nabídla doplňková připojištění, kde také zjišťovala, o jaký limit plnění mám zájem.

## **Vyřešení požadavku**

Bez vyzvání byla vytištěna nabídka, kterou mi ihned pracovnice podrobně vysvětlila. Nabídka zahrnovala také rekapitulaci, ze které bylo snadno čitelné roční pojistné. Ovšem nezahrnovala pojistné za zvolené období, tedy 3 měsíce. Byla zde uvedena pouze roční splátka, za kterou je poskytnuta sleva, což může být matoucí. Klient si poskytnuté slevy nemusí všimnout a může se domnívat, že pro zjištění splátky stačí vydělit roční pojistné čtyřmi.

## **Cena**

I když pracovnice vypadala, že by ráda nabídla lepší cenu, konstatovala, že ji bohužel nemá jak snížit. Pojistné za čtvrt roku vyšlo na 1.780 Kč. V porovnání s konkurencí byla tato cena 4. nejlepší. Přesto byla o 752 Kč vyšší než nejlepší nabídka.



## Závěr

Pracovnice mi před odchodem přiložila k nabídce vizitku a zeptala se, zda se má ozvat, jak jsme se rozhodli. Zdvořile se rozloučila. Nemám co vytknout.

## 5.3 Česká podnikatelská Pojišťovna

*„Česká podnikatelská pojišťovna je třetím největším poskytovatelem povinného ručení na pojistném trhu v České republice. Zabývá se životním i neživotním pojištěním. Je součástí jedné z největších pojišťovacích skupin Vienna Insurance Group. Jejím jediným akcionářem je Kooperativa Pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.“ [26]*

**Adresa:** Zámecké Náměstí 2/8, Bruntál

**Datum a čas návštěvy:** 26. 10. 2011, 11:40 hod

### Hodnocení:

Tab. 5.3 Hodnocení České podnikatelské pojišťovny

	Body	Hodnocení	Váha	Hodnota
Exteriér (max. 7 bodů)	7	100%	5%	5%
Interiér (max. 7 bodů)	7	100%	10%	10%
První dojem (max. 6 bodů)	4	67%	5%	3,35%
Jednání (max. 5 bodů)	3	60%	15%	9%
Zjištění potřeb (max. 5 bodů)	4	80%	20%	16%
Vyřešení požadavku (max. 4 body)	3	75%	20%	15%
Cena (max. 100%)		60%	20%	12%
Závěr (max. 4 body)	2	50%	5%	2,5%

**Zdroj:** Vlastní

**Celkové hodnocení kanceláře: 72,85%**

## **Exteriér**

Kancelář se nachází v rekonstruovaném cihlovém domě v centru Bruntálu. Je zde parkování přímo před vchodem a také bezbariérový přístup, což je výhodou. Označení je řešeno pomocí reklamního poutače, který je z dálky dobře viditelný. Exteriér tedy hodnotím jako bezproblémový.

## **Interiér**

Kancelář je zařízena dřevěným nábytkem, který působí útulně. Je zde čisto a uklizeno. Malou výhradu mám k odkládání osobních věcí zaměstnanců přímo za přepážkou. Dispoziční řešení sice není ideální, jelikož je zde klientům vyhrazena pouze jedna místnost, ale do kanceláře se vstupuje přes velkou chodbu vybavenou židlemi, kterou mohou využít čekající klienti. Soukromí je tedy zaručeno

## **První dojem**

Při vstupu do kanceláře jsem zastihla pracovníci při svačině, ale tu ihned odložila a věnovala mi svou plnou pozornost. Pracovnice byla dle mého názoru příliš vyzývavě oblečena a měla dosti výrazný make-up a šperky. Myslím, že pro takovou vizáž není v seriózní pojišťovně místo a působí to neprofesionálně.

## **Jednání**

Jednání probíhalo nerušeně a profesionálně až do doby, kdy přišla řeč na způsob výpovědi u stávající pojišťovny. Pracovnice mi poradila, že není potřeba čekat na výročí pojistné smlouvy a pojištění se dá vypovědět ihned na základě fiktivní kupní smlouvy (prodej vozidla). Když jsem namítla, že takové věci si pojišťovna určitě prověřuje (jelikož vím, že ano), pracovnice argumentovala, že do toho pojišťovně nic není, jestli je auto opravdu prodané. Přitom v praxi se stává, že nezmění-li se v registru vozidel vlastník, pojišťovna výpověď neakceptuje. Pracovnice nemůže klientovi toto řešení vnucovat. Navíc po skončení jednání mě šla pracovnice doprovodit před hlavní vchod, kde si zapálila cigaretu a pomlouvala přede mnou konkurenci. Takové jednání je krajně neprofesionální.

## **Zjištění potřeb**

Pracovnice ihned zjišťovala výši bezeškodního průběhu z registru ČKP. Navíc když zjistila, že je zde pouze 36 měsíců a cena pojištění by byla vysoká, využila možnosti několik měsíců přidat, což hodnotím pozitivně. Ovšem na připojištění rozbití skla jsem se musela zeptat, jelikož mi žádné připojištění nenabídla.

### **Vyřešení požadavku**

Po zjištění bezeškodního průběhu pracovnice bez vyzvání vytiskla kalkulaci. Ovšem v kalkulaci uvedla roční platbu pojistného, zatímco já jsem požadovala čtvrtletní. Za roční platbu je zde poskytnuta sleva. Myslím, že pro klienta je to matoucí a bude si myslet, že tato cena bude platit i při platbě čtvrtletní. Jinak je nabídka srozumitelná.

### **Cena**

Čtvrtletní pojistné u této pojišťovny by vyšlo na 1.600 Kč. Přesto, že nabídnutá cena je třetí nejlepší, je zde rozdíl 572 Kč oproti nejlepší. Navíc připojištění skel obsahuje prvního půl roku spoluúčast 35%, zatímco některé pojišťovny spoluúčast nepožadují. Při limitu 5.000 Kč to činí 1750 Kč, tudíž by se toto pojištění při případné škodě nemuselo vyplatit. Kritérium je ohodnoceno 12 body.

### **Závěr**

Pracovnice zrekapitulovala celé jednání, ovšem před odchodem jsem neobdržela žádný kontakt. Ten není uveden ani na kalkulaci.

## **5.4 Allianz Pojišťovna**

*„Allianz pojišťovna je stoprocentní dceřinou společností Allianz New Europe Holding GmbH a součástí předního světového pojišťovacího koncernu Allianz SE. Na český trh vstoupila v roce 1993 a během svého působení v České republice se vypracovala mezi tři největší české pojišťovny. Svou širí produktů uspokojí jak privátní, tak firemní zákazníky. Nabízí životní pojištění, pojištění majetku a odpovědnosti občanů, majetkové pojištění pro podnikatele, pojištění profesní odpovědnosti, pojištění průmyslových rizik, komplexní autopojištění pro občany i společnosti, cestovní pojištění a penzijní připojištění.“ [27]*

**Adresa:** Okružní 32, Bruntál

**Datum a čas návštěvy:** 27.10.2011, 11:00 hod (Okružní 32, Bruntál)

## **Hodnocení:**

**Tab. 5.4 Hodnocení pojišťovny Allianz**

	Body	Hodnocení	Váha	Hodnota
Exteriér (max. 7 bodů)	3	43%	5%	2,15%
Interiér (max. 7 bodů)	6	86%	10%	8,6%
První dojem (max. 6 bodů)	5	83%	5%	4,15%
Jednání (max. 5 bodů)	5	100%	15%	15%
Zjištění potřeb (max. 5 bodů)	4	80%	20%	16%
Vyřešení požadavku (max. 4 body)	4	100%	20%	20%
Cena (max. 100%)		0%	20%	0%
Závěr (max. 4 body)	3	75%	5%	3,75%

**Zdroj: Vlastní**

**Celkové hodnocení kanceláře: 69,65%**

### ***Exteriér***

Bruntálská kancelář se nachází ve 2. patře hotelu Slezan. Ten by již potřeboval rekonstrukci. Označení je zde provedeno pouze malým reklamním poutačem, kterého si běžně člověk nevšimne. Hotel má vlastní parkoviště, což hodnotím kladně.

### ***Interiér***

Kancelář je tvořena 1 malou místností, ve které se nachází stůl, stará pohovka a několik skříní. Podlaha je pokryta nevzhledným kobercem. Dispoziční řešení mi nevadí, protože zde asi nejsou zvyklí na časté návštěvy klientů.

### ***První dojem***

Pracovnice byla velmi pečlivě upravena, měla na sobě kostým a celkově působila velmi příjemně. Vypadala, že je mou návštěvou zaskočena. Pravděpodobně si zde spíše domlouvá schůzky s klienty telefonicky. Přesto mě s úsměvem ihned přijala a vypadala potěšena mou návštěvou. Vše bylo proto v pořádku.

### ***Jednání***

Pracovnice se velmi snažila. Byla milá, ovšem působila velice nervózně. Během jednání se zakoktávala a často jí trvalo, než dokázala vyjádřit svou myšlenku.

Ovšem je možné, že neměla ještě potřebnou praxi a jelikož nakonec vše správně vysvětlila, nemám co vytknout.

### **Zjištění potřeb**

Pracovnice se zeptala na vše potřebné. Zajímal ji počet bezeškodných měsíců (ovšem nekontrolovala jejich správnost v registru ČKP), dotazovala se také na různá doplňková připojištění a také na limity pojištění.

### **Vyřešení požadavku**

Bez vyzvání mi ihned po zjištění potřeb byla vytištěna cenová kalkulace. Tu mi pracovnice vysvětlila. Výhrady mám ovšem k tomu, že na kalkulaci jsou uvedeny ceny za různé limity pojištění a ceny za všechna doplňková připojištění. Víím, že forma kalkulace je dána programem, který dodává pojišťovna a pracovník ji nemůže ovlivnit, ale myslím si, že pro klienta by bylo mnohem přehlednější, kdyby kalkulace obsahovala pouze jím zvolenou variantu pojištění.

### **Cena**

Cenově byla tato nabídka úplně nejhorší. V porovnání s nejlepší byla více než dvojnásobná. Čtvrtletní pojistné vychází na 2.450 Kč. Musím proto udělit 0%, jelikož cena určitě klienta nepřesvědčí, aby si zvolil právě tuto pojišťovnu.

### **Závěr**

Pracovnice si byla dobře vědoma nekonkurenceschopné nabídky a tak mi při odchodu poradila, ať se podívám na internetu na stránky Allianz, kde jsou výhodnější sazby, než může ona sama nabídnout a pojištění sjednám raději zde. Vzhledem k tomu, že by se tak připravila o svou vlastní provizi, je to obdivuhodné. Na vyhotovené kalkulaci mi podtrhla telefonní kontakt. Vše bylo proto v pořádku.

## **5.5 Generali Pojišťovna**

Pro srovnání s konkurencí je nezbytné, aby se i tato kancelář podrobila výzkumu. Jelikož na této pobočce nemohu provést mystery shopping, pokusím se jednotlivá kritéria ohodnotit podle toho, jak je vnímám, aniž bych se dopustila předpojatosti.

**Adresa:** Kostelní 44, Bruntál  
**Datum a čas návštěvy:** 26.10.2011, 13:30 hod

## **Hodnocení:**

**Tab. 5.5** Hodnocení pojišťovny Generali

	Body	Hodnocení	Váha	Hodnota
Exteriér (max. 7 bodů)	7	100%	5%	5%
Interiér (max. 7 bodů)	4	57%	10%	5,7%
První dojem (max. 6 bodů)	6	100%	5%	5%
Jednání (max. 5 bodů)	4	80%	15%	12%
Zjištění potřeb (max. 5 bodů)	5	100%	20%	20%
Vyřešení požadavku (max. 4 body)	4	100%	20%	20%
Cena (max. 100%)		61%	20%	12,2%
Závěr (max. 4 body)	4	100%	5%	5%

**Zdroj:** Vlastní

**Celkové hodnocení kanceláře: 84,9%**

### ***Exteriér***

Kancelář se nachází v přízemí zrekonstruovaného historického domu, pouze 1 uličku od náměstí. Parkování je přímo před vchodem a je zde zajištěn bezbariérový přístup. Na budově je umístěn velký nápis Generali, který je již z dálky čitelný. V uličce vedoucí k náměstí je reklamní poutač. Předpokládám tedy, že je pobočku snadné nalézt.

### ***Interiér***

Kancelář je tvořena ze dvou místností, kuchyňky a toalety. Na zdech je příjemný odstín oranžové barvy, který působí teple a útulně. Kancelář je čistá a uklizená. Nábytek je sice moderní, ale objevuje se zde kombinace několika různých stylů. Výhrady mám k dispozičnímu řešení. První místnost je velmi malá a klienti jsou obsluhováni u 2 malých sousedících stolů. V případě, že se zde sejde více klientů najednou, nemají během jednání u přepážky soukromí. Navíc pro čekající klienty je vyhrazena pouze 1 židle a pro ostatní čekající zde není ani příliš prostoru pro stání.

### ***První dojem***

Pracovnice u přepážky má oblečeno sako a společenské kalhoty. Celkově působí elegantně a upraveně. Také vedoucí agentury je vhodně oblečen v košili a saku. Ihned po příchodu pracovnice zanechává veškeré své činnosti a věnuje se klientovi. Pokud klient dorazí v době, kdy je u přepážky obsluhován někdo jiný, věnuje se mu vedoucí agentury. Oba vítají klienta s úsměvem.

### ***Jednání***

Jednání probíhá velmi profesionálně. Pracovnice je během něj na klienta milá a příjemná. Malým nedostatkem je občasné vyrušení mobilním telefonem, který ovšem pracovnice vyřizuje jen, pokud jde o něco velmi naléhavého. Navíc vždy následuje omluva klientovi. Přesto toto vyrušení může být pro klienta nepříjemné.

### ***Zjištění potřeb***

Pracovnice se sama od sebe ptá na požadovaný limit pojištění, doplňková připojištění i způsob platby. Bonus prověřuje v registru ČKP. Ptá se také klienta, zda podniká a neměl někdy vůz pojištěn kromě rodného čísla také na své IČ (aby mohla případné měsíce bezeškodního průběhu přičíst). Myslím, že umí zjistit vše, co potřebuje, aby mohla přichystat nabídku přesně dle klientových požadavků.

### ***Vyřešení požadavku***

Pracovnice bez vyzvání vytiskne modelovou nabídku, kterou podrobně vysvětlí. Pro názornost nabídky vysvětluje doplňková připojištění na příkladech, kterým nezasvěcený klient lépe porozumí. Nabídka obsahuje pouze klientem požadovaná pojištění a kromě roční splátky také pololetní a čtvrtletní. Je tedy velmi přehledná.

### ***Cena***

Cenově dopadla tato nabídka jako druhá nejlepší. Čtvrtletní pojistné vyšlo na 1.580 Kč.

### ***Závěr***

Pracovnice se klienta vždy přeptá, zda potřebuje ještě s něčím pomoci nebo něco vysvětlit, což je v pořádku. Kontakt je uveden na vytištěné nabídce. Kromě toho zákazník obdrží ještě vizitku s nabídkou, že se mu pracovnice sama ozve.

## 5.6 ČSOB Pojišťovna

„Současná ČSOB Pojišťovna vznikla 1. 1. 2003 prodejem podniku mezi IPB Pojišťovnou, a.s. a ČSOB Pojišťovnou. Dnes je ČSOB Pojišťovna univerzální pojišťovnou nabízející široké portfolio životních i neživotních pojištění pro fyzické i právnické osoby. Je třetí největší pojišťovnou na domácím trhu a patří do největší evropské finanční skupiny KBC.“ [28]

**Adresa:** Zámecké Náměstí 3/9, Bruntál

**Datum a čas návštěvy:** 26.10.2011, 13:15 hod

31.10.2011, 11:20

### Hodnocení:

Tab. 5.6 Hodnocení pojišťovny ČSOB

	Body	Hodnocení	Váha	Hodnota
Exteriér (max. 7 bodů)	7	100%	5%	5%
Interiér (max. 7 bodů)	3	43%	10%	4,3%
První dojem (max. 6 bodů)	5	83%	5%	4,15%
Jednání (max. 5 bodů)	5	100%	15%	15%
Zjištění potřeb (max. 5 bodů)	5	100%	20%	20%
Vyřešení požadavku (max. 4 body)	4	100%	20%	20%
Cena (max. 100%)		100%	20%	20%
Závěr (max. 4 body)	3	75%	5%	3,75%

**Zdroj:** Vlastní

**Celkové hodnocení kanceláře: 92,2%**

### **Exteriér**

Kancelář se nachází v cihlovém domě, který je pěkně opraven. Na oknech kanceláře jsou polepy s logem pojišťovny, takže je snadné ji najít. Parkování je zajištěno přímo před vchodem, a jelikož se kancelář nachází hned v přízemí, je zde zajištěn také bezbariérový přístup. Vše je tedy v pořádku.



## ***Interiér***

Kancelář byla vybavena starším nábytkem. Působila velmi chaoticky a byl zde nepořádek. Klient se jistě necítí v takovém prostředí příjemně. Dispoziční řešení také nebylo ideální, jelikož klientům byla vyhrazena pouze 1 malá místnost a nebylo zaručeno soukromí.

## ***První dojem***

Při mé první návštěvě jsem se setkala se zamčenými dveřmi. Ovšem na dveřích bylo vysvětleno, že je zavřeno z důvodu čerpání dovolené a otevřeno bude opět od pondělí. Proto to nepovažuji za provinění. V pondělí pracovnice na můj příchod reagovala příjemným pozdravem a úsměvem. Ihned jsem byla vyzvána, abych se posadila a byla mi věnována pozornost. Pracovnice byla oblečena velmi neformálně (mikina, rifle, papuče). Myslím si, že takové oblečení není na kontaktním místě pojišťovny vhodné.

## ***Jednání***

Jednání probíhalo bez zbytečného přerušování a velmi svižně. Pracovnice byla příjemná a ochotná. Uměla vše vysvětlit. Nemám proto co vytknout.

## ***Zjištění potřeb***

Pracovnice nejdřív ze všeho prověřila bonus zadáním rodného čísla do databáze ČKP. Poté zjišťovala, o jaká další připojištění mám zájem. Nemusela jsem ji nijak doplňovat, vše co potřebovala, si ověřila sama. Nemám proto žádné výhrady.

## ***Vyřešení požadavku***

Pracovnice ihned po zjištění výše bonusu vytiskla cenovou kalkulaci. Ta obsahovala kromě základní sazby také zvolený způsob placení a požadovaná doplňková připojištění. Vše také srozumitelně vysvětlila.

## ***Cena***

Čtvrtletní splátka pojistného vyšla u této pojišťovny na 1.028 Kč. Byla to absolutně nejlepší cena, dokonce o 552 Kč nižší, než v pořadí druhá nejlepší.

## Závěr

Pracovnice provedla závěrečnou rekapitulaci, zeptala se, jestli vše chápu, avšak nedala mi na sebe žádný kontakt. Ten nebyl uveden ani na vytištěné cenové nabídce.

## 5.7 Celkové hodnocení všech kanceláří

Přehled hodnocení všech kritérií u jednotlivých pojišťoven zahrnuje následující tabulka:

**Tab. 5.7 Celkové hodnocení kanceláří**

	ČP	Kooperativa	ČPP	Allianz	Generali	ČSOB	váha
Exteriér	86%	86%	100%	43%	100%	100%	5%
Interiér	71%	100%	100%	86%	57%	43%	10%
První dojem	67%	83%	67%	83%	100%	83%	5%
Jednání	60%	100%	60%	100%	80%	100%	15%
Zjištění potřeb	40%	100%	80%	80%	100%	100%	20%
Vyřešení požadavku	50%	75%	75%	100%	100%	100%	20%
Cena	33%	47%	60%	0%	61%	100%	20%
Závěr	75%	100%	50%	75%	100%	75%	5%
Celkové hodnocení	52,1%	82,85%	72,85%	69,65%	84,9%	92,2%	100%

**Zdroj: Vlastní**

Z tabulky (Tab. 5.1) je patrné, že nejlépe dopadla ČSOB Pojišťovna s celkovým hodnocením 92,2%. Na tomto výsledku má velký podíl nejnižší cena, kterou tato kancelář nabídla. V různých pojišťovnách byl do nabídky zahrnut různý bezeškodní průběh. Některé pojišťovny přiznaly klientovi pouze takový, na jaký má skutečně nárok (Česká Pojišťovna, ČSOB, Allianz). Jinde využili v rámci konkurenčního boje možnost klientovi přidat měsíce bezeškodního průběhu navíc (Česká Podnikatelská Pojišťovna, Kooperativa, Generali Pojišťovna). Mohlo by se tedy zdát, že cena je neporovnatelná. Myslím ale, že pro klienta je rozhodující kolik za pojištění zaplatí a ne to, jak se pracovník v pojišťovně k této ceně dopracoval. A právě tuto cenu bylo cílem výzkumu zjistit, nikoliv tabulkovou cenu, kterou mohu vyčíst na internetu.

**Tab. 5.8 Přehled cen jednotlivých pojišťoven**

	splátka	rozdíl od nejlevnějšího	procentuálně nejlepší cena
ČSOB	1 028,00 Kč	0 Kč	100%
Generali	1 580,00 Kč	552 Kč	61%
ČPP	1 600,00 Kč	572 Kč	60%
Kooperativa	1 780,00 Kč	752 Kč	47%
ČP	1 986,00 Kč	958 Kč	33%
Allianz	2 450,00 Kč	1 422 Kč	0%

**Zdroj: Vlastní**

Pobočka Generali, pro kterou se výzkum zpracovával, skončila jako druhá nejlepší s hodnocením 84,9%. Těsně za ní skončila pobočka pojišťovny Kooperativa s hodnocením 82,85%. Proto vnímám pobočku ČSOB a pobočku pojišťovny Kooperativa jako největší hrozbu. Nejhuře dopadla kancelář České Pojišťovny (52,1%), kam bych se jako klient již nevrátila.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení vycházející z analýzy provedené metodou mystery shopping.

Z výzkumu vyplývá, že oblast, ve které má kancelář největší mezery a ve které nejvíce zaostává za konkurencí, je její interiér. Horší hodnocení v této oblasti získala pouze pojišťovna ČSOB. Ostatní 4 kanceláře dosáhly vyššího výsledku (Kooperativa a ČPP dokonce 100%). Je to důsledkem především špatného dispozičního řešení bruntálské kanceláře. Ve vstupní místnosti, ve které se nachází přepážka, je velmi málo místa pro případné čekající klienty. Navíc zde není zaručeno soukromí během jednání. Řešení, které zvolila kancelář České podnikatelské pojišťovny (prostor pro čekající klienty v chodbě před kanceláří), je zde neaplikovatelné, jelikož do kanceláře Generali se vstupuje přímo z ulice. Jelikož pronájem prostor, ve kterých by byla samostatná čekárna, by podstatně zvýšil náklady, navrhuji využít spíše řešení, které zvolila pojišťovna Kooperativa. Ta má sice pro klienty vyhrazeno také pouze 1 místnost, ale v té se nalézají 2 přepážky, které jsou dobře odděleny a zaručují tedy soukromí při jednání. Dalším možným řešením by bylo využití druhé místnosti kanceláře Generali ke zřízení druhé přepážky. Následně by se mohla upravit přepážka v první místnosti. Jeden stůl by bylo možno odebrat a vznikl by tak větší prostor, který by se dal zaplnit více židlemi pro klienty, čekající na obsloužení. Navíc by měli klienti obsluhovaní u této nově vzniklé přepážky více soukromí, čímž by se zvýšil komfort celého jednání.

Kancelář je nyní vybavena nábytkem různých stylů a barev. V konkurenčních pobočkách (kromě pojišťoven ČSOB a Allianz) bylo vybavení lépe sladěno a působilo tak více reprezentativně. Doporučuji proto investici do nového kancelářského nábytku. Nemusí to být příliš velká investice, jelikož na internetu se objevují internetové bazary, zabývající se tímto sortimentem. Často se zde dá pořídit nábytek krátce používaný bez známek opotřebení, ale za poloviční cenu.

Pro větší komfort obsluhovaných klientů navrhuji také nabízet nápoje, jako minerálku nebo kávu. Přesto, že nikdo z konkurentů mi podobnou nabídku neučinil, jistě by to prohloubilo vztahy se zákazníky.

Další oblastí, ve které má konkurence mírný náskok je proces jednání. Pobočka Generali získala za tuto oblast hodnocení 80%, zatímco pobočky pojišťoven Kooperativa, Allianz a ČSOB dosáhly hodnocení 100%. Hodnocení vyplynulo z občasného přerušení jednání mobilním telefonem. Z vlastní zkušenosti vím, že tato situace může být nepříjemná. Klient často spěchá a připadá mu, že je jednání zbytečně prodlužováno. Také se může stát, že pracovníce má problém navázat na místo, kde bylo jednání přerušeno. Může taktéž zapomenout, co chtěla právě sdělit a tak některou informaci vynechá. Telefonáty by proto měly být vyřizovány jen v době nepřítomnosti zákazníků. Je možno zvolit postup kanceláře pojišťovny Kooperativa, ve které 2 pracovníce obsluhují u přepážek a vyřizování telefonátů má na starosti pracovníce třetí, která sedí ve vedlejší místnosti. Navrhuji také zavést hlasovou schránku, do které by zákazník mohl sdělit svůj problém. To by urychlilo zpracování jeho požadavku, jelikož by se pracovníce mohla na odpověď předem připravit.

Přesto, že v oblasti zjišťování potřeb získala kancelář Generali hodnocení 100%, bylo by vhodné i v této oblasti provést drobná opatření. Pracovnice umí svými dotazy dobře zjišťovat potřeby klienta. Proto vždy vyřeší požadavek ke klientově spokojenosti a klient tak odchází spokojený. Ovšem v rámci zvýšení prodeje je potřeba klientům více nabízet ostatní produkty. Stejně, jako to učinila pracovníce v pojišťovně ČSOB, je nutné od každého klienta zjišťovat, zda má sjednaný některý typ pojištění také u konkurence a následně mu nabídnout celkovou rekapitulaci všech pojistných smluv s případnými návrhy na změny.

Pracovnice s dlouholetou praxí je obrovskou konkurenční výhodou. Umí klientům pomoci s každým problémem a v zákazníkovi to vzbuzuje důvěru. Když jsem např. v kanceláři České Pojišťovny vznesla dotaz, zda v případě rozbití skel proplácí tato pojišťovna i více škod za rok, pracovníce byla zaskočena a musela tuto informaci zjišťovat. Pracovníci kanceláře Generali se jen výjimečně podaří zaskočit a díky dlouholeté praxi a mnoha zkušenostem má výborný přehled. Ovšem v době její nepřítomnosti (např. z důvodu nemoci) by kancelář o tuto výhodu mohl snadno přijít. Je proto nezbytně nutné předejít případným komplikacím a zaškolit stejně kvalitní náhradu.

V době provedení výzkumu dokázala kancelář pojišťovny Generali nabídnout klientovi druhou nejvýhodnější cenovou nabídku. Ovšem pojišťovny často sazby

povinného ručení mění. Někdy dokonce i několikrát do roka. Je tedy nezbytně nutné neustále sledovat konkurenci a přizpůsobovat se situaci na trhu. I když agenturní kancelář není tvůrcem sazebníků a nemůže ovlivnit cenovou politiku pojišťovny, může vhodně pracovat s balíčkem obchodních slev. Právě znalost konkurence zajistí, že zahrnutím slevy nepřichází pobočka o zákazníka nebo naopak neuplatní zbytečně vysokou slevu, čímž by si snížila následnou provizi.

V rámci péče o stávající zákazníky bych doporučila udržovat s nimi neustále kontakt. Zákazník si připadá významný a více se s podnikem ztotožní. Tato kancelář má v péči několik tisíc klientů. Je proto zřejmé, že není možné každého klienta několikrát do roka telefonicky kontaktovat nebo osobně navštívit. Navrhuji však rozesílat přání k narozeninám. Prostřednictvím tohoto přání se klientovi jednou ročně jeho pečující agent připomene, poděkuje mu za důvěru, kterou projevuje pojišťovně a zároveň jej požádá, aby se prostřednictvím uvedeného emailu nebo telefonu na něj obrátil v případě jakékoliv potřeby. Tímto opatřením se dá předcházet nebo alespoň částečně eliminovat přepojišťování klientů finančními poradci a tím případnou ztrátu pojistek.

## 7 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem zhodnotila konkurenční pozici bruntálské agenturní kanceláře pojišťovny Generali. Jelikož předpokládám, že zákazník nebude chtít vynaložit finanční prostředky ani strávit čas cestou do jiného města, zaměřila jsem výzkum pouze na kamenné pobočky v přímo ve městě Bruntál. Jejich kvalitu služeb a ceny jsem prověřila metodou mystery shopping. Tato metoda dokáže odhalit skutečnou cenu, která bude nabídnuta klientovi (sazebníkové ceny lze vyčíst z internetu, ale často se liší od ceny na pobočce) a srovnat úroveň služeb a přístup ke klientovi. Jednotlivá kritéria, na která byl tento výzkum zaměřen, jsem procentuálně ohodnotila a následně porovnala s kanceláří Generali. K tomu bylo nutné, abych se vžila do role klienta a také tuto kancelář nezaujatě a přiměřeně ohodnotila.

Zjistila jsem, že silnou stránkou této kanceláře je zjištění potřeb a následné vyřešení požadavku. Pracovnice má dlouholetou praxi a umí si poradit i v nečekaných a komplikovaných situacích. Zodpoví klientovi každý dotaz a je proto největší konkurenční výhodou této kanceláře. Ovšem je potřeba zajistit, aby v době její nemoci či jiné nepřítomnosti byla zastoupena někým stejně kvalitním. Naopak největším nedostatkem, na kterém je potřeba zapracovat, je interiér kanceláře. Klient zde nemá potřebné soukromí pro vyřizování svých záležitostí a může se cítit nepříjemně.

Proto za nejpodstatnější návrhy a doporučení považuji zaškolení kvalitní náhrady a úpravu interiéru, dle potřeb zákazníků. Pokud se podaří pomocí slev nabídnout klientům i srovnatelnou cenovou nabídku věřím, že klienti budou spokojeni jak s kvalitou produktu, tak s kvalitou doprovodných služeb.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### a) odborná literatura

- [1] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 425 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KOTLER, Philip. *Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [5] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOZEL, Roman. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [8] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [9] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### b) elektronické zdroje

- [10] Jak mystery shopping funguje. *Opti Club* [online]. © 2011 [cit. 2011-11-12]. Dostupné z WWW: <http://www.opti-club.cz/Mystery-shopping>.
- [11] O demografii. *Demografie*. [online]. © 2004-2009 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: [http://demografie.info/?cz\\_odemografii=&PHPSESSID=e143e141a4c05a39383d5a923b51d5b4](http://demografie.info/?cz_odemografii=&PHPSESSID=e143e141a4c05a39383d5a923b51d5b4).



[12] Nejhorší český řidič je starší pán v klobouku. *Auto idnes*. [online]. Publikováno 4. dubna 2008. [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: [http://auto.idnes.cz/nejhorsi-cesky-ridic-je-starsi-pan-v-klobouku-jezdi-cervenou-octavii-combi-1tu-/automoto.aspx?c=A080403\\_170606\\_automoto\\_fdv](http://auto.idnes.cz/nejhorsi-cesky-ridic-je-starsi-pan-v-klobouku-jezdi-cervenou-octavii-combi-1tu-/automoto.aspx?c=A080403_170606_automoto_fdv).

[13] Jaké postihy hrozí motoristům za neplacení povinného ručení. *Česká kancelář pojistitelů - zákonný příspěvek nepojištěných*. [online]. [b.r.]. [cit.2011-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.bezpojisteni.cz/>.

[14] Česká kancelář pojistitelů. *Česká kancelář pojistitelů*. [online]. [b.r.]. [cit. 2011-11-26]. Dostupné z WWW: <http://www.ckp.cz/home.php>.

[15] Jaké postihy hrozí motoristům za neplacení povinného ručení. *Česká kancelář pojistitelů - zákonný příspěvek nepojištěných*. [online]. [b.r.]. [cit.2011-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.bezpojisteni.cz/component/content/article/4-neplaceni-povinneho-ruceni/12-jake-postihy-hrozi-motoristum-za-neplaceni-povinneho-ruceni-1>.

[16] Povolovací a schvalovací řízení- pojišťovací zprostředkovatelé a samostatní likvidátoři pojistných událostí. *Česká národní banka*. [online]. © 2003-2012. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/vykon\\_dohledu/povolovaci\\_schvalovaci\\_rizeni/poj\\_zprostredkovatele\\_likvidatori/](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/povolovaci_schvalovaci_rizeni/poj_zprostredkovatele_likvidatori/).

[17] Legislativa v pojišťovnictví. *Česká asociace pojišťoven*. [online]. © 2010 [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW: <http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fPojistn%c3%bd+trh%2fLegislativa+v+poji%c5%a1%c5%a5ovnictv%c3%ad>.

[18] Vývoj cen pohonných hmot v roce 2011. CCS. [online]. Poslední aktualizace 24.4.2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.ccs.cz/pages/phm2.php>.

[19] Složení vozového parku v ČR k 31.12.2011. *Sdružení automobilového průmyslu*. [online]. © 2002, poslední úprava 20.2.2012. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-9.htm>.

[20] Počet pojištěných vozidel v databázi ČKP. *Česká kancelář pojistitelů*. [online]. Poslední aktualizace 3.1.2012. [cit.2012-01-17]. Dostupné z WWW: [http://www.ckp.cz/tisk/statistiky\\_a\\_informace.php?id=5](http://www.ckp.cz/tisk/statistiky_a_informace.php?id=5).

- [21] O Generali. *Generali Pojišťovna a.s.* [online]. © 2009-2012. [cit.2012-01-17]. Dostupné z WWW: <http://www.generali.cz/stranky/o-generali/>.
- [22] Certifikáty Generali. *Generali Pojišťovna a.s.* [online]. © 2009-2012. [cit. 2012-01-17]. Dostupné z WWW: <http://www.generali.cz/stranky/o-generali/skupina-generali/certifikaty>.
- [23] Historie Generali v ČR. *Generali Pojišťovna a.s.* [online]. © 2009-2012. [cit. 2012-01-17]. Dostupné z WWW: <http://www.generali.cz/stranky/o-generali/skupina-generali/historie-generali-v-cr>.
- [24] O České pojišťovně. *Česká pojišťovna a.s.* [online]. © 2011. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil.html>.
- [25] Kooperativa- základní informace. *Kooperativa pojišťovna a.s.* [online]. © 2012. [cit. 2012-01-27]. Dostupné z WWW: <http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/>.
- [26] Profil. *Česká podnikatelská pojišťovna*. [online]. [2012]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.cpp.cz/profil/>.
- [27] Profil společnosti. *Allianz*. [online]. © 2000-2012. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/>.
- [28] O pojišťovně. *ČSOB Pojišťovna a.s.* [online]. [2012]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z WWW: <http://www.csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/Stranky/o-spolecnosti.aspx>.

## SEZNAM ZKRATEK

% - procento

a. s. - akciová společnost

atd. - a tak dále

ČAP - Česká asociace pojišťoven

ČKP - Česká kancelář pojistitelů

ČNB - Česká národní banka

ČPP – Česká podnikatelská Pojišťovna

ČR - Česká republika

Kč - korun českých

např. - například

obr. - obrázek

POV - pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla

s. r. o. - společnost s ručením omezeným

tj. - to je

tzv. - tak zvaný

VŠB - TU - Vysoká škola báňská - Technická univerzita

## SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Struktura cílů zaměřených na zákazníka .....	8
Tab. 3.1 Podíl na trhu povinného ručení dle počtu vozidel v databázi ČKP k 31.12.2011 .....	23
Tab. 4.1 Přehled poboček.....	29
Tab. 5.1 Hodnocení České Pojišťovny .....	33
Tab. 5.2 Hodnocení pojišťovny Kooperativa .....	36
Tab. 5.3 Hodnocení České podnikatelské pojišťovny.....	38
Tabulka 5.4 Hodnocení pojišťovny Allianz .....	41
Tab. 5.5 Hodnocení pojišťovny Generali.....	43
Tab. 5.6 Hodnocení pojišťovny ČSOB.....	45
Tab. 5.8 Celkové hodnocení kanceláří .....	47
Tab. 5.9 Přehled cen jednotlivých pojišťoven .....	48

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. července 2012

.....  
jméno a příjmení studenta